

十七年耕耘 螞蟻育成獨角獸

推動移動支付 顛覆全球金融生態

估值已經逼近三萬六千億



阿里巴巴(09988)旗下螞蟻集團(前稱：螞蟻金服, 06688)即將空降內地和香港股票市場, 這隻巨型「金蛋」, 由早期作為淘寶網擔保的交易工具, 到發展移動支付平台、金融科技等過程中遇有不少難關, 但創辦人馬雲曾經說過:「如果銀行不改變, 我們就改變銀行。」結果支付寶成功顛覆傳統金融行業。大公報將一連三天, 拆解螞蟻煉成獨角獸之路, 以作為初創企業的借鏡。

稱霸之路

大公報記者 李潔儀



螞蟻的前身為支付寶, 是早期作為淘寶網擔保的交易工具

發展歷程

2003年	10月	淘寶網首次推出擔保交易(支付寶)服務
2004年	12月	支付寶正式從淘寶網體系外獨立營運
2007年	8月	夥建建設銀行、中國銀行拓展海外業務, 支付寶會員使用人民幣在境外電商網站購物
2008年	2月	支付寶推手機支付服務
2009年	6月	馬雲與謝世煌透過浙江阿里巴巴電子商務集團, 以1.67億元收購支付寶70%股權
	12月	支付寶成立5周年, 日交易筆數約500萬筆
2010年	3月	支付寶用戶突破3億戶
	8月	阿里電商以1.65億元增持支付寶30%股權
	12月	與中國銀行推出「快捷支付」服務
2011年	5月	支付寶獲人行頒發首張《支付業務許可證》
2013年	6月	支付寶與天弘基金合作推理財產品「餘額寶」
	11月	支付寶籌備阿里小微金服, 列明阿里創辦人馬雲持股不多於7.3%, 另60%引入機構投資者
2014年	10月	小微金服正式定名為螞蟻金服
	12月	推出借貸服務花唄
2015年	1月	推出芝麻信用
	8月	推出理財平台螞蟻聚寶
2020年	4月	AlipayHK開通港澳跨境電子支付服務
	6月	把自研數據庫產品OceanBase獨立進行公司化營運, 成立數據庫公司北京奧星貝斯科技
	7月	螞蟻金服正式更名為螞蟻集團
	9月	虛擬銀行螞蟻銀行在港正式開業

大公報製表

螞蟻的育成, 起源於17年前淘寶網推出擔保交易服務支付寶, 針對電商賣家與買家之間所缺乏的互信, 到後來對淘寶以外的場景延伸, 催生快捷支付、推出理財產品、攪局保險行業, 逐步形成龐大的財務系統。

今年8月發布的《2020胡潤全球獨角獸榜》中, 螞蟻以估值1萬億元人民幣, 繼續雄據榜首, 與排名第二的字節跳動相比, 螞蟻足足跑贏一個身位。而近日, 大行不斷調高螞蟻估值, 最高甚至達3.6萬億港元。

支付寶拿下內地一半市場

北京大學數字金融研究中心出版的《螞蟻金服：從支付寶到新金融生態圈》一書中, 北大國家發展研究院副院長黃益平在序言裏形容, 螞蟻金服的故事既複雜且動態, 就如一部活的金融發展史。

「螞蟻和支付寶最應感謝的就是微信！」馬雲去年出席雲鋒基金全球投資者大會上直言, 沒有微信的逼迫, 螞蟻的人就會睡懶覺。事實上, 在阿里的支付寶面世10年後, 其「宿敵」騰訊(00700)推出微信支付, 兩者就一直鬥得你死我活。

艾瑞諮詢研究數據顯示, 今年第二季中國第三方移動支付行業中, 支付寶佔市場份額55.6%, 微信支付母企財付通市佔率38.8%, 兩者合共佔有逾九成的市場, 形成雙壘頭格局。

積極「出海」擴版圖

除了搶攻中國市場, 支付寶積極透過海外戰略投資以擴版圖, 瞄準現金支付比例較高

、電子支付普及率較低的東南亞市場, 人口大國印度是螞蟻「出海」的首站, 其後拓展至泰國、韓國、馬來西亞、巴基斯坦、印尼、孟加拉、菲律賓, 實現「全球收、全球付、全球匯」的策略。

國海證券研究報告提到, 螞蟻在內地各市場板塊的佔有率已穩定, 而國際支付領域還是一片藍海市場, 「出海」成為螞蟻謀求更廣闊發展空間的必走之路。

另外, 在螞蟻發展歷程中, 不得不提2011年6月的「支付寶VIE(協議控制)事件」。當時, 作為中外合資企業, 支付寶, 原由雅虎及軟銀持股70%, 阿里只佔股30%。

馬雲早鋪路獨立上市

由於國家不允許外資企業發展第三方支付領域, 為取得支付寶作為內地合法經營資格, 馬雲兩度把支付寶股權轉讓予其控股的內資公司, 變相私有化。

雅虎及軟銀原意透過協議方式, 實現對支付寶的控制。不過, 馬雲以必須遵守中國央行要求不存外資成分為由, 單方面取消VIE協議, 在未獲得董事會審議通過下完成轉讓, 最終令「最具價值的」支付寶從阿里巴巴集團剝離, 事件令市場嘩然。

回頭看來, 馬雲的一意孤行, 令支付寶獨立於阿里巴巴體系, 並取得內地經營支付牌照, 開展金融版圖的布局。更重要的是, 阿里協議入股支付寶33%, 內地互聯網分析師認為, 此舉明顯為螞蟻日後獨立上市鋪路, 亦是繼阿里巴巴6年前於美國上市後, 成功造就另一批富豪。

全球十大獨角獸

排名	企業	估值(人民幣)	總部
1	螞蟻集團	1萬億	中國杭州
2	字節跳動	5600億	中國北京
3	滴滴出行	3700億	中國北京
4	陸金所	2700億	中國上海
5	SpaceX	2500億	美國洛杉磯
6	Stripe	2500億	美國三藩市
7	Airbnb	2450億	美國三藩市
8	快手	1950億	中國北京
9	萊鳥網絡	1900億	中國杭州
10	Palantir Technologies	1800億	美國加州

資料來源：《2020胡潤全球獨角獸榜》



螞蟻集團歷年融資情況

年份	形式	估值	引入股東
2020年10月	IPO(A+H)	3.6萬億港元	機構投資者及公眾人士
2019年9月	戰略投資	1.4萬億人民幣	阿里巴巴集團*
2018年5月	C輪(境內+境外)	9600億人民幣	原有股東+新加坡GIC、華平投資、長和等*
2016年4月	B輪(境內)	3900億人民幣	中人壽、國開金融、新華人壽等
2015年6月	A輪(境內)	2600億人民幣	中人壽、太平洋人壽、全國社保、國開金融等

備註：[*] 向境外投資者發行18億股不具表決權的C類股份
[*] 按《2014年股權和資產購買協議》，阿里巴巴取得螞蟻33%股權

大公報製表

彭蕾臨危受命 重視用戶體驗

功不可沒

「網絡狂人」馬雲創立的阿里巴巴(09988), 被喻為全球顛覆者之一。即使他選擇退居幕後, 仍然擔當背後的精神領袖。但其實, 除了馬雲, 阿里體系內潛藏着不少靈魂人物, 彭蕾便是其中之一。

有「支付寶女王」之稱的彭蕾, 是阿里巴巴「十八羅漢」一員, 早期的工作重心是從事人力資源管理。直至2009年底, 馬雲在阿里年會上公開發表對支付寶使用體驗的不滿, 更提議改由對「技術」一竅不通的彭蕾接任支付寶CEO。「無論馬雲的決定是什麼, 我的任務都只有一個, 幫助這個決定成為最正確的決定。」這是出自彭蕾口中的名言, 她並無因為「不太懂科技」而拒絕擔當支付寶的領頭羊, 反

而臨危受命, 大膽豁出去。

2010年支付寶高層人員召開一連4天的戰略反思會(後被稱為「駱駝大會」), 彭蕾提議所有人挪開椅子、席地而坐, 令眾人以既放鬆且認真的態度, 暢所欲言, 反思支付寶的價值觀。

被馬雲形容是「爛到極點」的支付寶, 經過駱駝大會的深思熟慮後, 眾人意識到最大問題在於「忽視用戶體驗」, 自此之後, 用戶體驗做到極致成為支付寶的終極目標。

作為阿里系內的「金蛋」, 支付寶由一隻螞蟻進化成為獨角獸, 甚至成為「中國新四大發明」之一, 馬雲的千億商業王國崛起, 彭蕾功不可沒。彭蕾在支付寶8年後, 2016年把螞蟻金服CEO交棒予總裁井賢棟, 2018年4月卸任螞蟻金服董事長一職。



不可沒 彭蕾對支付寶及螞蟻可謂功

新經濟助螞蟻迅速崛起

新聞分析 李潔儀

17年前支付寶橫空出世, 為今天的螞蟻集團奠定重要的基礎。儘管支付寶初時毫不起眼, 只作為提供第三方擔保功能的角色, 發展過程甚至處處碰壁; 但經過重重難關, 支付寶發展一日千里, 在移動支付領域更是舉足輕重。

坊間流傳一句說話:「沒有支付寶, 螞蟻什麼也不是。」

螞蟻的生命力, 一切建基於支付寶, 由這個獨特的支付平台再延伸開去, 同時, 一切亦以改變現狀、擁抱互聯網為核心思想, 從而打破市場一直面對的痛點。

支付寶推出初期, 每日交易額僅數百元(人民幣, 下同), 幾乎每日只得一宗成交; 但時至今日, 通過支付寶平台完成在中國內地的總支付交易規模, 12個月達118萬億元, 平均每天交易額超過3000億元, 當中還未計及國際市場的交易額。

擴展仍有無限想像空間

無疑, 螞蟻集團的成功, 是新舊經濟交替的產物, 由螞蟻作為代表的新經濟商業模式, 對傳統產業模式的一場逆襲, 雖然沒有誰代替了誰, 但誰勝誰負, 一目了然。

整個螞蟻集團由信用評估、借貸、支付到理財、保險, 圍繞着「金錢」, 令其可擴展的範圍, 可以說是「無限想像空間」。

今天, 螞蟻以逾萬億元的估值, 登上全球最貴「獨角獸」寶座, 到底是時勢造螞蟻, 還是螞蟻造時勢?

螞蟻海外拓展藍圖

印度	2015年2月	與Paytm合作在當地推出本地錢包
泰國	2016年11月	與當地支付公司Ascend Money合作打造錢包TrueMoney
韓國	2017年2月	與當地Kakao合作推出普惠金融服務
印尼	2017年4月	與當地的戰略夥伴Emtek Group成立合資公司
	2018年3月	與Emtek合作推出印尼版支付寶「DANA」
中國香港	2017年5月	推出支付寶香港版AlipayHK
馬來西亞	2017年7月	與當地銀行CIMB子公司Touch'n Go合作打造電子錢包
巴基斯坦	2018年3月	斥資1.85億美元入股TMB 45%股權, 在當地推出手機金融服務平台Easypaisa
孟加拉	2018年4月	與當地錢包bKash合作打造當地版支付寶
菲律賓	2018年6月	AlipayHK與當地電子錢包GCash推出區塊鏈跨境匯款服務

大公報製表