

# 蚂蚁变阵：人员区隔、业务断耦合、数据断直连

继刀拆贷、花呗借呗完成品牌隔离后，近期蚂蚁集团在人事上也陆续进行了调整。

先是7月底阿里官方披露，来自蚂蚁集团管理层的相关成员退出阿里集团合伙人行列，紧接着近两日支付宝高层也发生调整计划，支付宝（中国）网络技术有限公司法定代表人、董事长将由井贤栋变更为倪行军。从上到下都要断，目前组织架构已经完全切开。”正如一接近蚂蚁集团的相关知情人士向北京商报记者说道，此举既是出于监管考虑，也有利于后续业务健康发展。

对于后续整改方向，北京商报记者独家获取了更大信息量：除人员区隔外，后续蚂蚁集团还将进一步实现业务断耦合、数据断直连……

## 人员调整

蚂蚁最近的一次人员调整，是近两日舆论高度关注的支付宝高层更换一事。

8月2日，北京商报记者了解到，支付宝（中国）法定代表人、董事长将由井贤栋变更为倪行军。支付宝方面已向工商部门提交变更申请并获批，但截至目前，相关工商信息暂未做出相应变更。

对此消息，北京商报记者也获得了官方的肯定回应。当日支付宝方面告知：“这是支付宝正常的公司治理举措，符合公司运营实际情况”。

北京商报记者亦从蚂蚁集团内部人士处获悉进一步情况，该人士介绍，自蚂蚁集团CEO胡晓明（花名“孙权”）宣布辞职后，支付宝总裁位置一直空缺，对于公司内部来说，倪行军除了担任CTO，实则也兼任支付宝总裁位置，只是现在法定代表人发生变化。

“整个变动对蚂蚁来说其实没有太大业务影响。”该人士表示，此次法定代表人更换，主要是为业务剥离、厘清权责所考虑。目前，井贤栋主要担任蚂蚁集团董事长一职。

事实上，近期支付宝人员调整频繁。就在此前，支付宝数字互联板块（支付宝App）的主体公司支付宝（杭州）信息技术有限公司也发生董监高变更，由支付宝App负责人李娟出任总经理。

此外蚂蚁也在逐渐从阿里脱钩，从7月26日阿里巴巴集团发布的2022财年年报就有体现。其披露的最新合伙人名单中，除此前宣布退休的部分成员外，来自蚂蚁集团管理层的相关成员中，包括井贤栋、倪行军、曾松柏、彭翼捷等也不再担任阿里巴巴合伙人。

北京商报记者从相关知情人士处获悉，蚂蚁集团实则早就在推进从阿里独立事项，截至目前组织架构已经完全切开。

“蚂蚁从阿里独立是最早完成的，在数据和人员方面早就已经完成‘断直连’。后续蚂蚁和相关体系内的公司也正在独立运营和品牌隔离中，但具体对外方案还没有公布，总之，从上到下都要断，这既是出于监管要求的考虑，另外对双方来讲都是好事，有利于后续的健康发展。”该知情人士补充道。例如以前阿里和蚂蚁可能还有机会内部流动，但现在估计很难了，完成组织架构切割后，现在虽然没有完全断掉，但是转岗会很难，需要辞职再入职，所有运营都要绝对独立。”不过，北京商报记者从另一蚂蚁集团内部人士处获悉，目前蚂蚁集团各业务线之间仍可转岗，具体后续是否会调整切割，暂不得而知。

“蚂蚁管理层不再担任阿里合伙人，均体现为阿里与蚂蚁的进一步隔离，是完善双方公司治理及合规性的举措。”零壹研究院院长于百程评价道。

“可以看出，此次蚂蚁集团调整也是为和阿里巴巴集团业务进行脱钩，脱钩能够让蚂蚁集团主业经营更加集中，也能够更好地符合监管要求，减少关联性，提高蚂蚁集团的业务独立性。”在浙江大学国际联合商学院数字经济与金融创新研究中心联席主任、研究员盘和林看来，蚂蚁集团的独立，主要是为了蚂蚁集团经营的合规性，防止蚂蚁集团从阿里导入用户流量获得市场支配地位。脱钩后，支付宝将成为基础支付工具，有利于更好也更公平地对待其他市场主体。

另在业务影响上，盘和林认为：“对于蚂蚁集团，支付宝已经具备很大的市场份额，所以脱钩不会有影响，对于阿里巴巴，失去支付宝的独占性，可能对衍生业务有一定的影响，但影响整体轻微可控”。

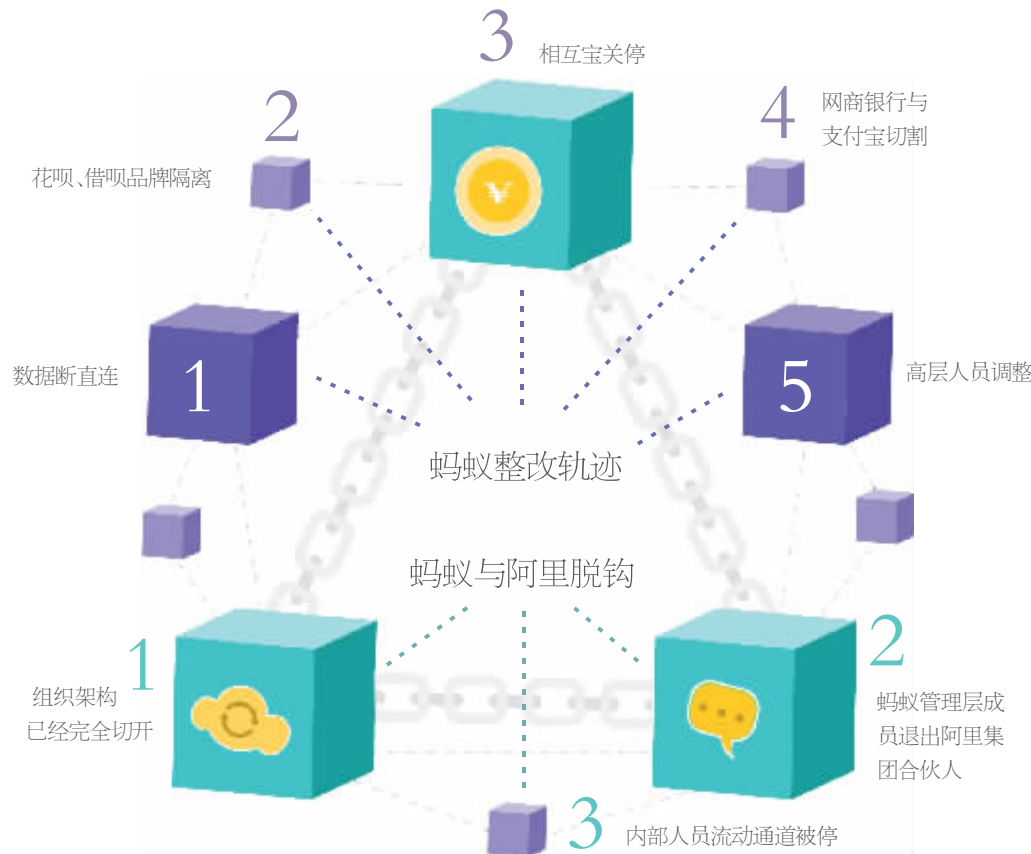
博通咨询金融资深分析师王蓬博进一步指出，管理层调整有两个方面原因，第一是业务区隔，To B和To C业务条线划分更加清晰明确，第二则是便于穿透式监管。在他看来，业务区隔后更容易从自身角度考虑商业逻辑，反而有了更大发展空间，需要注意的是生态协同，毕竟B端依靠C端流量，C端依靠B端服务深度。

另据了解，早在此前，监管部门就曾明确要求蚂蚁方面提升独立性，阿里与蚂蚁必须独立管理各自业务，并且不向对方透露公司资讯。

王蓬博进一步指出，虽然数量在不断下滑，但ATM机还是有其存在的价值，首先，在满足用户存取现金的基础需求方面，ATM机都是必不可少的工具。其次，ATM机升级改造也是银行数字化转型的一个重要方面，目前ATM机功能不再局限于传统的取现、存钱、转账等业务，已经升级为能够提供智能化可交互的金融服务，这在未来实际上有着巨大的想象空间。

谈及ATM机数量下滑的原因，博通分析金融行业资深分析师王蓬博分析指出，主要是移动支付快速增长，对现金支付需求造成了冲击。

近日，上海多家银行ATM机被限制存取



## 业务断耦合

人员区隔的目的，实则也是为实现业务切割。

众所周知，支付宝最核心的业务是支付能力，并在此之上进行流量服务。此前，包括网商银行、花呗、借呗等，借助支付宝的支付数据和引流，实现了有效的客户转化和业务派生，赚得也可谓盆满钵满。

但遇到整改之后，一切又正在悄然发生着变化。

首先是花呗、借呗的调整。2021年11月，“花呗”“借呗”相继开启品牌隔离，正式由蚂蚁消费金融承接，也就是业内常说的“自营业务”；另外此前由金融机构通过蚂蚁集团发放的三方贷款，也正式和“花呗”“借呗”隔离开来，模式分为助贷和联合贷。

据蚂蚁集团内部人士透露，虽然“花呗”（花呗、借呗）目前在降规模，消金也有尝试增资，但不得不说，目前消金业务整个体量过小，可承接的业务量有限，因此后续这些业务或更多还是会移至助贷、联合贷类业务中。

再是与“花呗”一样同与支付宝深度绑定的网商银行。今年4月，网商银行宣布暂停支付宝提现和转账一事引发广泛关注。此前，支付宝用户可通过网商银行绑定银行卡，将支付宝的钱转到网商银行，再通过网商银行绑定的银行卡来免费提现，而调整后网商银行这一“免费过桥”服务也正式断掉。对于此举，当时就有业内人士解读，网商银行与支付宝突然切割，除了II类账户监管外，也或与蚂蚁集团主动调整生态内各业务的“深度绑定”相关。

各业务线的断耦合，其实也是为了数据层面的断直连。

“支付宝后续应该要做单独的一个平台，都是单独结算。包括‘花呗’以后也不能直接从支付宝层面获取数据和流量，除非在用户授权的情况下。”前述相关知情人士向北京商报记者透露。

可以侧面印证该人士说法的一个事件是，阿里巴巴与蚂蚁集团近日终止了《数据共享协议》，阿里称将按双向各自客户提供服务的必要限度，根据个案并依照适用法律及法规协商数据共享安排的条款。在业内看来，阿里与蚂蚁终止数据共享，大概率是为监管整改要求，满足蚂蚁集团数据治理的合规性。

事实上，此前不管是蚂蚁和阿里之间，还是蚂蚁集团各业务线间，内部生态或多或少都有所交叉混合，早在2020年上市进程中，蚂蚁集团与阿里巴巴之间的数据共享与数据安全问题就曾受到监管的关注。

“蚂蚁和阿里是两个独立主体，之前也是平等合作关系。断开数据共享应该是从现在合规监管和个人信息保护上考虑。”王蓬博说道。而业务线之间切割后，也将有利于进一步促进整个行业的互联互通。前述知情人士提到，可以推测的是，支付宝后续成为相对独立的平台后，甚至也可能出现腾讯理财通这类业务，大家都可以在这个平台上一起来玩这个游戏，不管是生态内还是生态外的相关业务都是单独结算。另外，目前在淘宝支付主要通过支付宝，那后续可能也会出现银联、微信等更多不同的支付工具。

该知情人士进一步提到：“蚂蚁集团之前

定”相关。

“支付宝后续应该要做单独的一个平台，都是单独结算。包括‘花呗’以后也不能直接从支付宝层面获取数据和流量，除非在用户授权的情况下。”前述相关知情人士向北京商报记者透露。

可以侧面印证该人士说法的一个事件是，阿里巴巴与蚂蚁集团近日终止了《数据共享协议》，阿里称将按双向各自客户提供服务的必要限度，根据个案并依照适用法律及法规协商数据共享安排的条款。在业内看来，阿里与蚂蚁终止数据共享，大概率是为监管整改要求，满足蚂蚁集团数据治理的合规性。

事实上，此前不管是蚂蚁和阿里之间，还是蚂蚁集团各业务线间，内部生态或多或少都有所交叉混合，早在2020年上市进程中，蚂蚁集团与阿里巴巴之间的数据共享与数据安全问题就曾受到监管的关注。

“蚂蚁和阿里是两个独立主体，之前也是平等合作关系。断开数据共享应该是从现在合规监管和个人信息保护上考虑。”王蓬博说道。

而业务线之间切割后，也将有利于进一步促进整个行业的互联互通。前述知情人士提到，可以推测的是，支付宝后续成为相对独立的平台后，甚至也可能出现腾讯理财通这类业务，大家都可以在这个平台上一起来玩这个游戏，不管是生态内还是生态外的相关业务都是单独结算。另外，目前在淘宝支付主要通过支付宝，那后续可能也会出现银联、微信等更多不同的支付工具。

该知情人士进一步提到：“蚂蚁集团之前

整改中其实也提了很多版本的方案，目前这应该是可行的方案，即各个业务线的断耦合。除了各个业务线的人员实现区隔外，后续，蚂蚁集团相关征信业务：‘花借’业务、网商银行业务等也将彻底隔离”。

不过，业内也指出，蚂蚁整改路上变数不断，前述内容仅是近期确定的大致方向，具体后续如何执行，暂不得而知。

“从2020年12月蚂蚁集团被监管约谈之后，蚂蚁集团的业务整改就在持续进行，其中很重要的一项就是保持金融与科技各业务的独立清晰，金融活动全部纳入金融监管。”谈及蚂蚁集团近期的变化调整，于百程评价，人事变动主要是为满足业务层面的管理需要，而业务切割则是为进一步满足各板块独立清晰的要求。

## 接入征信机构

对于蚂蚁集团等平台金融业务整改，8月1日也迎来了监管层的最新发声。

在央行召开的2022年下半年工作会议中提到，大型平台企业在金融领域无序扩张得到有效遏制，整改工作取得显著成效。下半年，将督促平台企业全面完成整改，实施规范、透明、可预期的常态化监管，发挥好平台经济创造就业和促进消费的作用。

多个整改项中，数据如何断直连也是蚂蚁集团后续要攻破的难关。

早在2021年年中，监管层就提出要求，按照个人征信业务整改工作要求，平台机构在与金融机构开展引流、助贷、联合贷等业务合作中，不得将个人主动提交的信息、平台内产生的信息或从外部获取的信息以申请信息、身份信息、基础信息、个人画像评分信息名义直接向金融机构提供，须实现个人信息与金融机构的全面“断直连”。

前述相关知情人士告诉北京商报记者，蚂蚁集团断直连工作目前正在按照监管要求进行，可以确定的是，后续助贷和联合贷都要通过征信机构进行服务。

值得一提的是，蚂蚁集团也正在尝试以入股方式获得个人征信牌照。2021年11月26日，央行宣布受理了钱塘征信有限公司（筹）（以下简称“钱塘征信”）的个人征信业务申请，从持股来看，蚂蚁集团持股35%，与浙江省旅游投资集团有限公司为并列第一大股东。

不过，距彼时披露至今已8个月，未有进一步新进展的钱塘征信，也让市场猜测纷纷。

“但不管获批进展如何，可以明了的是，一旦断直连落地，仅靠现有的征信机构，肯定难以承载这么大的市场助贷需求，届时也需要有更多征信机构支持行业的健康发展。”一资深业内人士说道。北京商报记者 刘四红

# ATM机何去何从

一体功能引发行业热议。据相关媒体报道，不少上海市民表示，有多家银行关闭了ATM机存取一体的功能，改为仅能存钱或仅能取钱的单一功能，且不能循环存取。

对于银行ATM机功能被限，取款市民讨论不一，有市民认为，出于运营维护成本的考虑银行对ATM机维护不及时。也有市民表示，作为存取现金工具的ATM机在重要性和必要性上已大不如前，如果不能循环存取，当现金取完ATM机也就不能继续服务，遇上“罢工”的机器只能自认倒霉。

王蓬博进一步指出，虽然数量在不断下滑，但ATM机还是有其存在的价值，首先，在满足用户存取现金的基础需求方面，ATM机都是必不可少的工具。其次，ATM机升级改造也是银行数字化转型的一个重要方面，目前ATM机功能不再局限于传统的取现、存钱、转账等业务，已经升级为能够提供智能化可交互的金融服务，这在未来实际上有着巨大的想象空间。

“卡位”数字经济转型  
当前，银行网点智能化、数字化转型已成

为趋势，ATM机的功能也在不断完善过程中。北京商报记者注意到，当前各家银行已开始对ATM机进行改造升级，产品功能不再局限于取现、存钱、转账等业务，有部分银行已将人脸识别技术、智能化交互服务进行提升。

在数字人民币方面，2021年我国数字人民币应用场景和试点区域不断扩容，逐步渗透生活缴费、餐饮服务、交通出行、购物消费、政务服务等生活场景，越来越多的ATM机也在进行相应的升级。北京商报记者此前在实测过程中发现，数字人民币取现交易非常便捷，在ATM机上选择“数字人民币”，然后输入手机号，并在机具上输入发送到手机的短信验证码，选择服务项目点击“兑回现金”，输入兑换金额及钱包支付密码，便可从钞箱中取出现钞。存现的流程前几步与取现一致，在输入手机号、短信验证码等操作后，在选择服务项目时点击“现金兑换”，并放入现钞至钞箱，输入钱包支付密码，便可交易成功。

ATM机厂商也抓住了这个机遇，广电运通在2021年年报中指出，该公司实现数字人民币钱包的发放、数字人民币的存取等功能，增加公司产品创新，为客户提供多场景的支持数字人民币功能的创新方案。恒银科技

也在2021年年报中表示，行业厂商将从不同方向切入数字人民币的技术研发、场景应用及市场拓展工作，在数字人民币支付通道、银行数字人民币业务系统、数字人民币硬钱包和数字人民币开立设备、数字人民币场景全链路建设能力等多个方面。

易观分析金融行业高级分析师苏筱芮指出，伴随“智慧网点”“数字人民币ATM机”等项目推进，一些具有智能化、一体化特点，应用了最新技术的设备将拥有更为广阔的前景。因此，ATM机一方面需要顺应数字经济发展的潮流，对业务流程及终端设备实施数字化转型，另一方面也需要洞察用户的实际需求，从用户体验提升、用户价值挖掘等层面切入来增强使用频率、发挥更大价值。

在王蓬博看来，ATM机厂商有两个转型方向，一个方向是自身的升级，从硬件厂商转型升级成为银行数字化解决方案服务商，利用好手中现有资源提升对银行的系统服务能力；另一个方向是做好ATM机服务升级，提供更多金融服务，提升金融网点服务的便捷性和可得性，例如增加数字人民币存取服务等金融服务。

北京商报记者 宋亦桐

市场持续萎缩，ATM机的使用率正在逐渐降低。根据央行最新发布的《2022年第一季度支付体系运行总体情况》数据显示，截至今年一季度末，ATM机共有93.67万台，较上季度末减少1.11万台，全国每万人对应的数量环比下降1.17%至6.63台。在分析人士看来，ATM机数量缩减主要是移动支付的快速增长对现金支付需求造成了冲击，ATM机一方面需要顺应数字经济发展的潮流，另一方面也需要从用户体验提升、用户价值挖掘等层面切入来增强使用频率、发挥更大价值。

## ATM机数量再降超1万台

移动支付产业链对传统ATM机的冲击依旧在持续。

从近两年的数据来看，ATM机数量呈现明显的下滑趋势，2020年ATM机数量较上年末收缩8.39万台，全国每万人对应的ATM机数量由2019年的7.87台下降至7.24台。截至2021年末，ATM机共有94.78万台，较上年末减少6.6万台，每万人拥有ATM机6.71台，同

比下降7.34%。

ATM机数量下滑背后是非现金支付业务的稳步增长，央行公布的数据显示，2022年一季度，全国银行共办理非现金支付业务967.3亿笔，金额1149.85万亿元，同比分别增长10.74%和7.91%。

谈及ATM机数量下滑的原因，博通分析金融行业资深分析师王蓬博分析指出，主要是移动支付的快速增长，对现金支付需求造成了冲击。

近日，上海多家银行ATM机被限制存取