

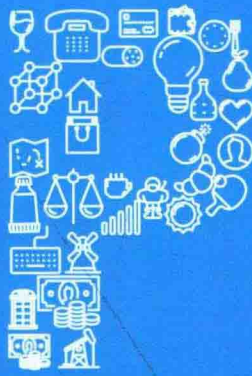
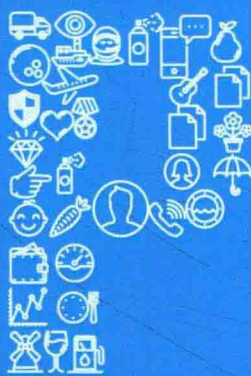


TBC

Times
Business
College / 时代
商学院

P2P 网贷平台 合规运营实操手册

郭召良 > 著



平台如何招人？新平台内测指标有哪些？如何标准化客服线上工作？常
用投标奖励活动类型有哪些？如何高效地做地推展业？……

案例、表格、营销案……最接地气的网贷营销干货！



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

P2P 网贷平台 合规运营实操手册

郭召良 著

图书在版编目 (CIP) 数据

P2P 网贷平台合规运营实操手册 / 郭召良著. -- 北京: 北京时代华文书局, 2016.5
ISBN 978-7-5699-0898-5

I. ①P… II. ①郭… III. ①互联网络—应用—借贷—手册 IV. ①F830.5-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 080814 号

P2P 网贷平台合规运营实操手册

著 者 | 郭召良

出 版 人 | 杨红卫

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生 邹 进

装帧设计 | 程 慧 赵芝英

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 18

字 数 | 266 千字

版 次 | 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0898-5

定 价 | 48.00 元

版权所有, 侵权必究

序

本人从事P2P行业两年以来，先后担任过项目经理、运营总监和总经理。在进入这个行业之前，一直在从事与资本市场相关（诸如基金、证券和期货等）的金融工作，这些工作经历让我对宏观经济以及产业经济有了全新的认识，这些知识的获得也为我走进互联网金融行业奠定了根基。恰逢郭召良计划出书邀我写序，看完书稿后，我也借此机会，表达一下对这个行业的粗浅认识。文字粗陋，不妥之处敬请批评、指正。

有人会问：在证券基金领域工作多年，觉得互联网金融与传统金融的本质一样吗？我是这么认为的，互联网金融本质还是金融，代表了金融的发展方向。传统金融业的知识和经验与互联网金融进行嫁接，会发挥更好的作用。不论是传统金融还是创新金融，它们的共同点就是要审慎、稳健，当然也适用于P2P行业。目前P2P行业在快速发展，政府也多次发文支持，但大家也需要保持理性，尤其要把风险控制放在首位。发展和风险控制像汽车的两个轮子，只有步调一致，才能继续向前，倘若任何一个出问题，都可能翻车。

2015年7月份，《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》出台，引发了整个互联网金融行业的高度关注。一如中国许多行业，互联网金融也是“政策市场”，政策与行业发展和个体企业兴衰密切相关。《指导意见》里有一条重要信息就是将P2P明确定性为信息中介，而不能为信用中介，不能提供增信服务。那么，网贷行业是否应该打破刚性兑付？我认为，从网贷行业实际情况来说，起码从短期来看，平台如果不兑付很不现实。在网贷行业，投资

人具备的专业度和风险识别能力是较低的，而平台出于专业性考虑应该给投资者提供专业知识，由平台来把控风险。各司其职，术业有专攻，这才是合理的。

随着监管的不断升级，以及各类规范文件的陆续推出，将会促进整个互联网金融行业健康发展，但同时也在每时每刻考验着网贷企业的营销、资金、风控、管理等综合能力。平台若想在竞争中持续走下去，规范和自律是首位，除此之外还应从以下几个方面入手：第一是人才。这是互联网金融行业最核心的竞争力。随着行业发展，人才门槛会越来越高，人才需求会越来越多，因此一个平台首要任务是储备专业人才。第二是资本。金融离不开资本，未来能存活下来的平台一定会拥有较强的资本运作能力，包括其融资能力、融资来源、并购和战略投资能力等。第三是差异化竞争，目前国内很多平台同质化严重，产品、技术甚至宣传手段都神形相似，由此可以推断，进行市场细分从而精研于某一专业市场是P2P行业发展的必然选择。

接下来我谈一下我对差异化发展的理解。

差异化发展体现在产品的差异化、用户目标人群的差异化。产品的差异化就是别人干什么，我们不能一哄而上。拿抵押贷款来说，它有很多种类，比如车贷、房贷、保单质押、票据质押、股权质押等，要找到适合自己平台的产品，在纵向深挖某一产品的同时，还可以横向发展消费金融、供应链金融等领域，体现平台特色，打造产品差异化竞争优势。关于目标人群的差异化，首先要把握自己的市场定位群体，根据平台借款期限、利率水平和起投金额等要素追溯目标人群。接下来需要发掘目标人群的兴趣点和出没场景，当把目标市场和目标客户都了解清楚后，就要选择合适的推广方法（线上和线下），接触目标客户，传递信息。

最后说一下我对P2P行业的趋势展望。我认为未来P2P行业发展有以下四个趋势：一是P2P营销移动化时代开启。随着智能手机、平板电脑等移动设备的普及，人们上网习惯发生了显著改变，大量互联网用户开始通过移动端进行社交、购物、娱乐，P2P移动化时代也将随之开启。二是垂直化、专业化及细分市场方向。P2P行业正在从最初的“野蛮生长”慢慢转向细分化、多元

化，目前已涌现出专门为环保行业、农业行业、电商行业、教育行业、汽车行业等各产业链上的企业和个体提供融资服务的P2P平台。三是大数据将成信用风控首选。大数据时代，P2P商家不再盲目放贷，大数据已经开始为该行业所用。通过大数据征信可以得知某些行业乃至某些企业有无坏账、烂账等情况，根据这些金融数据来断定是否要给这个行业或企业放款及放多少款，提前一步将风险降低在可控范围内。四是跨界合作。随着P2P行业的火热发展，上市公司、风投机构、银行、基金、互联网巨头及其他行业等纷纷“搭车”P2P行业，传统金融与P2P合作正成为一种趋势，互联网行业公司的创新是对银行等传统金融业务模式的有益补充，有助于P2P公司往“一站式”服务平台转型。

最后，希望这本书能够对平台前期的运营推广提供理论和实践支持，希望大家一起创造互联网金融行业美好的未来。

金融分析师 相志

2016年2月

前言

P2P网贷行业已经红红火火两年多了，在这个互联网金融的浪潮里，笔者发现大家在实际运营推广中还存在或多或少的问题，于是催生了写这样一本大白话书的想法。首先说一下这本书的特点吧。

1. 本书适用于新平台运营老板、营销人员；

2. 该书的时效性可能仅一年，因为书中涉及的思路方法都是放在目前P2P网贷行业井喷式发展的大背景下来讨论的，而未来这一行业将迎来政策监管的规范期；

3. 时间仓促及个人水平原因，使得书中内容可能不尽完备，但笔者尽力使其便于读者阅读。

经过半年多的准备和整理，慢慢积攒各个章节的框架和内容，回头翻看，凝结的都是实战中的教训和经验，与动辄几十万字的皇皇巨著不敢攀比，但本书的差异化优势就在于服务广大二三线城市的新平台。笔者想，在互联网金融领域除了关乎那些宏观趋势、投资指南、资产模式外，还是更需要点对点（Peer to Peer）的一些干货吧。所以，在本书中，你看不到笔者对这个行业宏观宏大的分析（主要是笔者没这个水平），也看不到最新、最潮的营销方法（重在思维方式），但是能看到设置微信公众号时如何添加一项小功能、如何在参加理财博览会时获得更多曝光、如何管理好你的加盟商之类的实用技巧。笔者正是抱着这样一种态度：试图把人们从被所谓“砖家”绑架后的主观臆断和盲信盲从的状态中拉回来，落到实地，做些具体的事儿。

所以，批评也罢，赞赏也好，真心希望你能把这本书买来读一读，和笔者聊一聊。

P2P网贷行业的白热化竞争使得平台运营成本居高不下，笔者之前与北京某平台老板聊到该问题时，对方说到线上获取一个有效投资客户的成本近千元，可见这一行业何其烧钱！那如何优化运营成本呢？可能有的人会说口碑营销，找跨界合作等。其实思考问题应该有一个系统思维，针对这个问题，我们可以从两个角度——开源、节流——来分析。怎么开源呢？广义上讲，我们应研究透在这个行业领先的同行们的一些做法、思路，除了纯粹的SEM外，我们是否可以寻求资金、资产平台对接业务，是否可以通过回访客户获取产品优化的建议，是否可以采用软文营销、事件推广等方式呢？节流，就要砍掉平台运营中一些冗余的成本，比如不必要的冗杂会议、浪费的50%的广告费等。

本书在讲解一些具体营销思路时，也在慢慢探索、构建一个系统性的运营推广思维。在未来，跨界、口碑、体验度、KOL这类词将慢慢渗透到我们工作的各个环节中。其实所有有效的营销工作都不是一蹴而就的，很多网贷小白都需要逐步学习和积累。那么现在就让本书作为你积累的一个起点，让我们一起探讨进步吧。

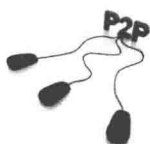
最后，书中使用了一些公开资料，仅供大家参考，如有侵权，请速与笔者联系。

郭召良

2016年3月

目 录

CONTENTS



第一章 行业“投名状”

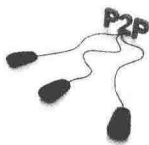
- 1.1 P2P网贷发展历程 / 002
- 1.2 业务模式 / 008
- 1.3 安全保障 / 011
- 1.4 第三方服务 / 013
- 1.5 上交你的“投名状” / 017

第二章 人力、财力、物力

- 2.1 一份合格的商业计划书 / 020
- 2.2 触目惊心的网贷运营成本 / 024
- 2.3 靠谱的人力行政经理 / 032
- 2.4 人员怎么招 / 036
- 2.5 部门怎么组 / 038
- 2.6 战之能胜的团队 / 040
- 2.7 案例：饭团贷全年运营计划 / 045

目 录

CONTENTS



第三章 平台搭建

- 3.1 搭建网站 / 056
- 3.2 接入第三方服务 / 058
- 3.3 完善资料，梳理流程 / 067
- 3.4 内测，内测，还是内测 / 070
- 3.5 如何披露信息 / 073

第四章 偏线上营销

- 4.1 运营策划人的心声 / 078
- 4.2 站内SEO / 082
- 4.3 站外低成本SEO / 086
- 4.4 线上精准付费推广 / 092
- 4.5 用户运营 / 098
- 4.6 内容运营：创造优质内容 / 107
- 4.7 内容运营：软文案例 / 118
- 4.8 活动运营（一）站内投标活动 / 125
- 4.9 活动运营（二）互动性传播活动 / 138
- 4.10 移动社交营销是趋势 / 155
- 4.11 移动社交营销之微信营销 / 159

目 录
CONTENTS



第五章 偏线下营销

- 5.1 招商加盟（一）管理是关键 / 172
- 5.2 招商加盟（二）案例参考文案 / 179
- 5.3 五招搞定理财展会（一）执行五部曲 / 198
- 5.4 五招搞定理财博览会（二）案例展示 / 204
- 5.5 五招搞定投资人见面会 / 209
- 5.6 地推展业是持久战 / 216
- 5.7 校企合作，新思路 / 225
- 5.8 加入协会，找资源 / 230
- 5.9 案例分享：网贷小白如何在二线城市做到
月成交额180万 / 233

附录

- P2P网贷运营推广十二问 / 240
- 新P2P网贷平台招聘部门经理工作说明 / 248
- P2P网贷行业运营常用中英文词语对译 / 267
- 投资理财广告规范说明 / 270

鸣谢 / 273

第一章

NET CREDIT PLATFORM



行业“投名状”



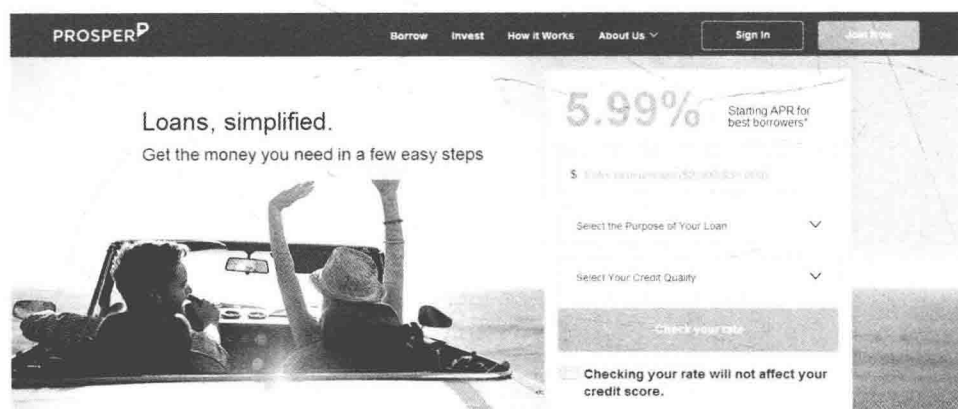
这一章比较晦涩，跟很多同类书籍一样，虽然我们主打重点是运营推广，但仍要在第一章不厌其烦地为大家叙述一下P2P网贷行业的基本背景。本着叙述简明扼要的思想，尽可能多地让大家了解行业基本信息以作吹牛时的“谈资”。

1.1 P2P网贷发展历程

国外P2P网贷

谈起当前热火朝天的互联网金融浪潮，其中尤为耀眼的就属P2P网贷了。对入门这一行当的朋友来说，首先要简单了解P2P网贷的来龙去脉，这是所有该类书刊的特点，所以笔者简单地介绍一下，读者朋友们花10分钟阅读了解下就行了。这里先从外国P2P借贷行业谈起。

美国的Prosper网站上，贷款额度从50~25000美元额度不等。借款人可以事先设定一个可接受的最高利率，然后通过Prosper像拍卖一样让投资人竞拍其借款条目，网站帮助借款人将最低利率的出借人组合成一个简单的小项目交给优质的借款人。



盈利方式：主要收取借贷双方手续费，借款人每笔1%~3%，投资人每年总借出款的1%。

风控模式：Prosper走的是纯信贷模式，根据个人经历、朋友评价和社会机构的从属关系等对出借人进行判断，信用评分成了交易开展的主要参考指标。

发展历程：创建于2006年的Prosper发展迅猛，在2008年初被美国证监会宣告其模式不合法，被勒令关闭，但到2009年获得相应资格后在加州重新开业。2013年又获得红杉资本2000万美元投资。

Zopa模式起源于英国，是P2P借贷的鼻祖。Zopa的创始者们当时取名Zone of Possible Agreement，意为“借款者能接收的最低利率与投资者获得的最高收益的交叉重叠区域”，这种连接个人与个人的借贷关系模式，寻求到“英国五大银行”之外的生存逻辑，并最终在英国开花结果。

平台特色：小额分散、信用等级评分、按月还款、承担借贷交易所有关联事务办理。

盈利模式：主要收取借贷双方手续费，借款人每笔0.5%和投资人总借款额的0.5%。

风控模式：Zopa为借款者评分后，会按照评分不同将其分类到Zopa的贷款市场中，这个贷款市场只存在于Zopa里，分为五种：A*、A、B、C1、S（Business）。A*市场的借款者信用度最高，A、B、C1借款者的信用度依次下降，S代表发展事业借款的个人，基本与C1信用度相等，但由于推出时间较短，所以暂时没有什么市场份额。

发展历程：从2005年3月成立到2007年时已经有14万会员，民间的高效、低息借贷市场需求得到很大释放。到目前为止，已得到四轮融资，保持着英国P2P借贷市场“头把交椅”。与国内平台业务不同的是，Zopa发展至今只保持着三类业务：汽车贷款、购买家庭必需消费品贷款、信用卡还款，且坏账率在0.2%。

Lending Club模式在国内受到较多关注，它成立于2007年，基于Facebook等社交网络、在线社区等有效地聚合较为熟悉的借贷双方，快速撮合交易。最初的几年发展并不十分火爆，但积累到现在月均成交额已突破3亿美元。

平台特色：固定贷款利率、严格的信用认证及A-G等级评分、基于海量

熟识网民的借贷撮合。

盈利模式：1. 在给债权方和债务方配对过程中收取交易费，即借贷息差，范围从1%~6%；2. 向投资者收取的服务费；3. 向投资基金收取管理费，费率每年0.7%~1.25%不等，其中收入九成来自交易佣金。

发展历程：Lending Club成立于2007年，它的发展跌宕起伏。最开始几年发展不温不火，2008年，被美国SEC（美国证券交易委员会）认为票据为证券性质责令重新注册，于是Lending Club不得不关闭部分业务。到2014年12月，Lending Club终于上市，市盈率达到估值前的1272。但数据显示，因营销和产品开发成本过高导致2014年亏损3290亿美元。总之，Lending Club精彩的发展历程总能成为国内网贷行业关注的热点，未来如何发展我们拭目以待。

本来大部分入门小白只看到这几个国外的典型平台就可以暂时休息了，但笔者为了与时俱进，还是有必要和大家探讨下世界首家上市P2P平台TrustBuddy。

TrustBuddy以短期贷款起家，2011年在纳斯达克OMX成功上市。而后通过收购意大利、荷兰两家知名平台，完善了自有产品线，为行业跨国并购运营树立了新的运作典范。凭借多元化的贷款产品、特许业务牌照及大手笔运作，TrustBuddy在欧洲成为行业巨擘。但到2015年9~10月份，因挪用客户资金、兜售逾期坏账、虚假匹配贷款项目等不当行为被勒令停止服务，其股票增发计划也随之搁浅。

综上所述，我们可以得到以下启示：

① 国外P2P网贷平台也经历过缓慢发展、被监管部门叫停的时期，但随着信贷市场的不断释放及平台产品的更新，后续发展非常迅猛，而多元化经营、并购整合成为大平台发展的必然路径。

② 国外先进的信用评价体系使得它们在用户征信方面拥有一套完善的风控制度，国外平台能从借款用户的社交信息、工作状况、家庭情况等方面综合评估，给出不同等级的评分，而后给投资者一个合理的投资额度建议。

③ 国外平台借款项目较为集中在个人信贷，额度也不太大。很多平台能够运用独立成熟的系统实现信贷项目的资产证券化，打包分散介绍给投资人，这在中国目前对资产证券化项目监管政策不明朗的背景下，有很大借鉴意义。

国内P2P网贷



上为北京市P2P网贷平台示意图

国内P2P网贷行业发展可简单总结为三个阶段：

第一阶段（2007-2012），初期发展阶段。这一时期，国内平台发展缓慢，在宏观经济热火朝天的背景及监管部门政策空白的前提下，各地发展均处于萌芽阶段，且多模仿国外先进平台模式，整体行业处于摸索阶段。拍拍贷作为国内首家P2P网贷平台，仿照Prosper模式实现纯线上借贷、无担保无兜底的业务模式，企业收入来自服务费。其操作流程是，借款人发布借款信息，把自己的借款原因、借款金额、预期年利率、借款期限一一列出并给出最高利率，出借人参与竞标，利率低者中标。一般多个出借人出借很小的资金给一个借款人，以分散风险。

第二阶段（2013-2014），井喷式发展阶段。以2013年余额宝横空出世为导火索，低门槛、高收益的新型理财方式教育了大众市场，迅速激活了民间闲散资金，一大批网贷平台狂飙猛进。余额宝甫一亮相，就让淘宝购物的普罗大众意识到，理财并不是原来那样高门槛、长周期的操作，而是通过这样一个投资就能获得高于银行数倍的收益回报。数据显示，2013年中国有800多家平台，各类国资系、银行系、电商系纷纷登场，民间小贷转为线上交易的平台占绝大数，全年实现交易1058亿元。到2014年，平台发展“高烧不退”，月均新增平台增长率达5.43%，全年成交突破3200亿元。

这一时期的红岭创投、人人贷、有利网、点融网等都趁势崛起成为行业巨擘，其一系列操作模式隐隐地牵引着后进者。

第三阶段，也就是截至目前，属于政策监管期。该时期，平台发展呈现继续一路高歌与监管政策净化市场并行局面。一方面，老牌平台依靠品牌影响力、雄厚客户基础迅速开展引入风投、招商加盟、并购整合战略，开始蚕食二三线市场，而新进平台或依靠自有线下资源，或进入垂直细分领域获得生存机会；另一方面，相关部门陆续发布《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》《非银行支付机构网络支付业务管理办法（征求意见稿）》《最高人民法院关于审理民间借贷案件适用法律若干问题的规定》《非存款类放贷组织条例（征求意见稿）》等监管政策，旨在敦促互联网金融行业规范化经营。

笔者有理由相信，具体监管政策的落地，将加剧行业大洗牌，后进者门