



蔓延式创新

一位互联网金融创业者的行业启示录

吴文雄 何晓冬 著



机械工业出版社
China Machine Press

蔓延式创新

一位互联网金融创业者的行业启示录

吴文雄 何晓冬 著



机械工业出版社
China Machine Press

互联网金融经过短暂但急速地发展,已经开始深入千家万户。本书从一个互联网金融创业亲历者的角度,通过大量案例梳理互联网金融的发展,思考发展进程中遇到的问题,并用自身实践和探索给从事互联网金融的创业者、研究者提一些参考和建议。随着互联网金融走向监管时代,作者从实践上阐述互联网金融发展的基因、生态以及系统,通过解剖最新的观点以及互联网金融未来蔓延式生长的发展方向,为互联网金融企业起步、发展、成熟,最终走向成功指点迷津。

本书可供互联网金融行业从业者、研究者学习研究,也可供普通读者阅读了解。

图书在版编目(CIP)数据

蔓延式创新:一位互联网金融创业者的行业启示录/吴文雄,何晓冬著. —北京:机械工业出版社, 2015. 12

ISBN 978-7-111-52456-4

I. ①蔓… II. ①吴… ②何… III. ①互联网络-应用-金融-经济发展-研究-中国 IV. ①F832.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 301222 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑 康会欣

责任编辑 康会欣 雅 倩

封面设计 设兴视觉

三河市祥达印刷包装有限公司印刷

2016 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·20.5 印张·271 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-52456-4

定价: 48.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部负责调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

推荐序一

化石是记录时间的一种特殊文字。一本书的真正价值，就像化石一样，是给岁月以文明，而不是给文明以岁月。

在互联网金融和传统金融都必须遵循的时间线上，一开始是平行线，两者没有交集；后来，两者找到了交叉点，移动互联网给了双方融合的可能；随着融合的点越来越多，点就越接近一条线；最后，互联网金融和传统金融重叠到一起，成为一条直线，一个体系。

互联网金融版的《明朝那些事儿》

当我第一次拿到 20 多万字的书稿时，心头蹦出三个关键词：第一个关键词，创业者；第二个关键词，蔓延；第三个关键词，行业启示录。

什么叫创业者？回答这个问题，就必须解决这个世界上到底是“从无到有”难，还是“从有到变”难的问题。在互联网金融领域，有前人的经验，站在传统金融机构的肩膀上，感觉要比自己埋头钻研，从头创造容易一些，但是也可以这样想：我们什么也没有，没有规矩和负担，想实行什么就实行什么。互联网可以从头开始，金融却不可以，所以我们两者综合了一下，以传统金融为师，又尊重监管。

什么叫蔓延？浅一点地说，互联网里的蔓延是一种疯长，而互联网金融里的蔓延更像是“随风潜入夜，润物细无声”。深一点地说，我理解的蔓延是坚持信念，坚守理想。创业的过程，会有很多人在你耳边提出意见，但是创

业者应该清楚，自己的初心在哪里。创业这个游戏最残酷的地方在于：你只有一次尝试的机会，如果失败了，你将从头开始。

什么叫行业启示录？在我看来，能超越历史的读本，才叫行业启示录。一个行业的历史有长有短，在历史长河里，以史为鉴的真谛，在于面向未来。这个行业生长到现在，很艰难，想要实现你的目标势必充满辛劳。当你面对障碍，感到畏惧和痛苦，支撑不下去的时候，你应该意识到，决定你命运的时候到了。

从这本书里，我看到了怎么做创业者，怎么理解行业蔓延生长的趋势，以及怎么实现理想。我能感受一个人真正强大的开始，我也能感受到这个行业振兴的起点。

一本以“人”为参考坐标的书

我深深地思考着一个问题：面对波澜起伏的行业趋势，创业者如何用智慧和坚韧，处变不惊地对待？这本书的作者参考的坐标系是什么？是教科书吗？不是。互联网金融诞生过诸多教科书范本式的著作，但对一个经历过“九年义务教育”阶段的新兴行业来说，有了教科书并不等于去创业。是理论吗？也不是。没有实践的理论，终究会被丢弃在历史的故纸堆里。

在我看来，互联网金融的参考坐标系是人，而这本书记载的互联网金融，恰恰是以“人”为基础的价值观。创业者的实践过程，从进入这个行业，到拥抱传统金融机构，再到慢慢发展；从一个业务，到一个平台，到形成生态。我从来没有这样的阅读体验——看完一页，翻到上一页，再把两页看一遍，逐字逐句，反复咀嚼，就为了把这本书吃透。

至今，我不能忘记，每天深夜两三点，和吴文雄一起探讨这一章放什么内容，下一章放什么观点。他敲下的每一个字，就像是一团棉花，能经受一切挤压。我们好像回到10年前的新浪，那时候我还是产品经理，吴文雄是网站编辑，为了一个共同的事业走到一起。所有发生的，是因为它有发生的理

由，所有的“水到渠成”，都是因为曾经的“高瞻远瞩”。

每一个成功者往往都有潜心努力的漫漫日子，先天的条件固然重要，还要耐得住寂寞，禁得住磨难，坚定不移再加上些许运气，就离成功不远了。当我们背起行李开始上路的时候，这份行李到底应该装些什么，是一腔热血，是金钱，还是满满的理想？只要明白了自己想要的到底是什么，就可以把烦恼和抱怨扔过围墙，开始“不畏浮云遮望眼”的努力。

越接近心脏的部位越能得到血液

成吉思汗的骑兵，攻击速度与 20 世纪的装甲部队相当；北宋的床弩，射程达 1500 米，与 20 世纪的狙击步枪差不多。但这些仍不过是古代的骑兵与弓弩而已，不可能与现代力量抗衡。对互联网金融来说，你是骑兵，是床弩，攻击速度和射程一样，但是你终究颠覆不了现代的装甲车和狙击枪。

行业发展至今，我或许应该看着 300 万用户的眼睛说声对不起，长久以来，很多不良现象遮挡了用户的双眼。用户已经用不只几百次的眼泪向我抗议，他们的感动、他们的幸福、他们的震撼以及他们的坚持让我谨记于心。我只用了一个理由，就抚慰了他们所有的焦躁、疲惫、不安，因为他们和我、吴文雄都对 91 金融充满爱。

这份对理想的热爱，让创业者一直顽强生存着。在这世上，很多事情你可以不理解，却必须接受。只有真正了解这个行业的动荡与不安，才能不被现实打击，不被痛苦折磨。面对未知的前途，从未放弃对光明的追寻，一直微笑着坚定前行的人，才是真正的勇者，才能坚持明知难为而为之的创业。我深信，这是“中国梦”的精髓，也是我们这个伟大民族的魂魄。

历史不仅仅属于那些高不可攀的英雄，也属于那些为了理想而放手一搏的创业者。我想对 300 万用户说，越接近心脏的部位越能得到血液，在越艰难的地方人越能成长。

最后，我想强调，互联网金融不是由各种模式推动的，也不是由研究机

构设计的，而是由人去推动的。我们过多讨论模式的时候，就失去了转败为胜的机会。不迷恋速度，不追求规模，保持初心，此刻，当我再次拿起 20 多万字的书稿时，更加感到字字千钧，守业尤艰。

91 金融创始人、CEO

许泽玮

推荐序二

人在历史中处于什么位置，是推动了未来的进程，还是仅仅成为历史？互联网金融的发展是由人推动的，从起源到生长，诞生了两种趋势：一种是向上发展，通过云计算来引导行业开辟另一个战场；一种是向下发展，通过线上线下相结合，充分挖掘农村市场和中小微企业。从这个角度来看，这本书也是所有创业者的“公有云”，每一位创业者都可以从公有云下载所需的知识和看法，加深对整个金融市场的理解。

这本书是所有创业者的公有云

从本质上来讲，互联网金融是利用大数据和云计算系统将信息流和资金流混合在一起，实现信息撮合及交易撮合。需要强调的是，数据本身并不产生任何价值，如何分析和利用大数据对业务产生帮助才是关键。大数据的本质不在于数据量如何庞大，而在于对数据的重新认知与运用，并最终创造巨大的新的价值。

这本书解决了创业者如何看待大数据的问题。大数据就像水循环一样：一种是蒸发的过程，变成云，整个云化、大数据化会诞生类似 91 金融这样的平台；另一种是水往低处流，汇聚成大海，随着时间的推移，搜集到的数据变多，数据运载量大到一定程度的时候，就可以依据数据做产品，因为你的数据的边际运算成本和存储成本在降低，就可以选择性地提供增值服务了。

这本书解决了创业者如何看待创新的问题。正因为互联网金融行业存在

蔓延式创新的特色，所以这个行业才存在独特的生态、模式、监管思路、商业逻辑、技术研发、营销体系、用户群体等。随着用户行为习惯的变迁，传统金融和互联网金融两种不同的商业性质如何融为一体？作为一个实践者，吴文雄通过九个篇章进行了讲述，展现了他对行业的深刻思考和观察。

我最敬佩的是那些互联网金融里的“手艺人”，平台上可以诞生不同的业务，生态上可以有不同的产品，他们拥抱监管，坚持创新。只有尊重传统风控的手艺人才会把蔓延式创新发挥到极致。

互联网金融的创新有一个公约数

我必须要询问创业者：创业需要门槛，你的风控能力在哪里？你的业务发展方向是什么？金融最核心的业务是在抵御风险的基础上提供安全的服务。创业需要有两只手：一只手代表你的业务，要有五个触点，可以张开，也可以攥紧，形成合力；另一只手代表你的创新能力，正如书中所言，互联网金融的创新一定有一个公约数，在这个公约数里，传统金融和互联网金融交织在一起，呈现蔓延的趋势。

这种蔓延是从PC端转移到移动端。最早的互联网金融纯粹就是我要借钱，你给我，然后在平台实现信息撮合，这个过程中平台会承担相应的信用风险。无论在PC端还是移动端，资产的本质没有变化，风控也没有发生变化，只是渠道发生了转移。因此，这种转移是渐进式的，新的渠道也不能完全替代旧的渠道。无论如何转移，风控依旧是根据一个人的财务状况、信用状况，去评估还款能力。

这种蔓延也是从传统金融到互联网金融。行业发生的每一点突破，一定是蔓延式的，绝不是一夜之间进入生活，从网上支付、二维码支付，到网上选择产品、金融资产配置，传统金融机构从排斥到融合，再到定制化产品，和互联网金融深度合作。双方不是你死我活的竞争，而是有步骤的融合，让树与藤交缠在一起，无法分割，变成新的业态，最终演变成为互联网金融时

代下的金融体系。

互联网金融不是一帆风顺的，想必大家已经知道，自然选择是从低级到高级、由简单到复杂的进化，人类是这个进化链条的最高点。互联网金融的进化也类似人的进化，蔓延式创新一定会诞生蔓延式的进化。这种进化将深深烙印在行业的历史里，永不磨灭。

中国宽带资本基金董事长

田溯宁

推荐序三

在资本市场，有的创业者已经沦为前方的炮灰，后方的投资者正在寻找替代者。伴着破碎的衣角扬起在半空，创业者身上的火一直燃烧着，满载创业者的车轮在奄奄一息的失败者身上轧过。在互联网金融领域，监管只需要微微扳动手枪，可能就有有一个年轻朝气的“小伙子”马上倒下……对所有的创业者来说，活着，才是最大的胜利。

创业者先活着，然后才能改变世界。想改变传统金融的形态，必须先推动互联网金融和传统金融两者融合的进程。

带领行业走向蔓延式创新的英雄是谁

在我心目中，创业者和经营者的角色是不一样的：创业者要以开阔的视野为企业打好基础，为企业文化立根基，企业后续发展都要延续这样的基因；经营者侧重点在业务上，着眼于在企业发展中完成指标、创造业绩。

面对这两个选项，创业者和经营者，带领行业走向蔓延式创新的英雄是谁？我们可以大胆想象：倘若东方和西方的神灵正面交锋，谁的胜算比较大？这几乎是个一赔一百的赌局，因为我们不能想象宙斯是否斗得过七十二变的孙悟空。

其实，西方的思维是颠覆性的，而东方的思维是蔓延式的；西方更倾向于经营者，东方更偏爱创业者。尤其在万众创业时期，西方颠覆性的思维解决了一部分互联网企业的发展问题，但是还没有解决互联网金融企业的发展

问题。

想要做好一个经营者，你需要的是一个有着东方思维的团队；想要做好一个创业者，你就需要一个开拓的力量。过去，互联网金融没有生态这个概念，也没有蔓延式创新的概念，创业者只能一点点地探索，没有现成的案例可循。

随着《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》的出台，创业者从之前靠一条腿走路变成现在可以放心地靠两条腿走路，属于互联网金融的时代刚刚开始。

过渡中的英雄如何去影响时代的发展

一定意义上，这本书向我们展示了一位带领行业走向蔓延式创新的英雄。英雄在乱世，价值在于给人以启示；英雄在治世，更多隐藏在平民之中。互联网金融目前处在从乱世到治世的过渡中，怎么理解蔓延式创新推动历史的作用呢？

第一点，生态的形成是蔓延式的。从一个产品设计，到几个产品矩阵，再到构成一项业务，不同的业务吸引不同的用户，匹配不同的风险，然后形成一个平台，不同平台之间相互借力，最后构建为一种生态体系。在生态的基础下，互联网金融到达一个拐点，这个拐点让行业一分为二：一种是生态型的企业，一种是非生态型的企业。

向左，还是向右，不同的路径导致不同的结果，不同的选择也决定不同的方向。生态型的企业增加了存活概率，非生态型的企业则渐渐在竞争中消失。从平台到生态，用户数据从前台的 KPI 转移到后台的分析与积累，传统的“三大不对称性”变成简单的一元二次方程，只有一个未知数，那就是用户的信任。

第二点，两者的融合是蔓延式的。传统金融和互联网金融的融合正在大跨步前进：从过去直接到柜台储蓄，到关心如何通过理财来实现财富的增值；

从银行理财，到关心牛市催生出新的理财观。如此大的宏观背景直接带来了金融市场波澜壮阔的变化，对互联网金融创业者来说，两者的融合变得越来越密不可分。

一个企业想要活下去，就必须找到一个平台型公司的基因。从用户角度来讲，消费者对金融产品的需求具有多元化且低频次的特点，企业要做到产品品类丰富又能提高消费频次，应首选做平台型公司，同时金融消费本身需要很强的用户关联性，只有平台型公司能满足上述需求并快速完成大量数据积累。

展望未来，创业的这份理想和冲动，是创业者与生俱来的。最后看这本书，我相信支撑一个人往下写下去的，永远不会是名利，而是热情，而且是不掺一点杂质的热情。

红杉资本中国基金创始人

沈南鹏

自序一

从《诗·郑风·野有蔓草》里的“野有蔓草，零露漙兮”，到传统银行的诞生，再到互联网金融的兴起，在几千年的文明演化过程中，蔓延成为文化传承的印记。文化在世界各地的流传中有不同的形式，大部分民族中断了，只有以中华民族为代表的少数文化还在继续。

整个中国经济发展到这一周期，整个民族到达这一历史的十字路口。财富的积累、经济模式的转型、互联网生活方式的变化，所带来的创业机会，让很多新的模式层出不穷，并催生出这样一个大众理财的时代。这是时代见证下的一次史诗般的变革，可以说是人类金融生活史上一次最伟大的迁徙。

互联网金融发展是蔓延式生长

互联网金融发展至今，从野蛮生长到纳入正轨监管，更多居民储蓄流向金融资产。过去没有互联网金融的概念，现在有了；过去没有蔓延式创新的概念，现在也有了。什么叫作蔓延式创新呢？

我一直在思考和探究从传统金融时代到互联网金融时代的时间线、行业发展逻辑和背景。它的根在哪里？为什么会蓬勃发展？外在的什么因素导致了它的变化？尤其在互联网金融发展的大环境下，用户集体发生了一次从银行到互联网的大迁移，导致传统金融的生态、服务模式、消费者体验在大环境下发生变化。创业者该怎么办？

我认为，一方面，创业者要思考它的根的意义：是什么导致了用户选择

行为的变化？创新的产生来自哪里？是根导致企业选择了相应的互联网金融模式去发展变化。无论是依靠盈利、模式、营销、创业，还是考虑监管、发展速度、趋势、争议等因素，均需从观察者的角度全景式呈现金融生活史上的伟大迁徙。

另一方面，这个行业发生的每一点突破，一定是蔓延式的，绝不是一夜之间进入我们的生活的。从柜台到网上支付，到二维码支付、网上选择产品乃至进行金融资产配置；从排斥到融合，到定制化产品乃至和互联网金融合作。传统金融和互联网金融更多是融合式的，像树与藤交缠在一起，无法分割，最后变成新的业态。

目前，创业者正在自发组织起来，正在聚集一切可以团结的力量。在互联网金融迁徙的过程中，没有改变金融的本质。这个行业通过自己的创新，以独特的生态、模式、未来、监管、商业逻辑、技术研发、营销体系、行为、用户群体等，极大地区别于其他行业。

互联网金融创新是蔓延式创新

在这本书里，我将用九个篇章讲互联网金融如何通过蔓延式创新过渡到新的体系——互联网金融时代下的金融体系。在向体系转型的过程中，为什么通过蔓延式创新呢？有三种含义：第一叫作品牌蔓延，第二叫作情绪蔓延，第三叫作生态蔓延。

一个品牌的生长是循序渐进的，有规律可循。在品牌生长的曲线里，跟传统金融慢慢融合在一起，你中有我，我中有你。不同的业务，不同的形态可以密切交流。再大的品牌也会有竞品存在，再小的品牌也有实力去竞争。

互联网金融也跟情绪有关，有喜，有怒，有哀，也有乐。过去，互联网金融的情绪是焦躁和不安的；如今，互联网金融开始闲庭信步。互联网金融这种感染力会深深影响用户的选择，有的时候是思念蔓延，有的时候是爱的蔓延。

什么是生态？在我眼里，有三种生态：一种是催肥型的，各种抗生素加进去，极度膨胀的业务导致各条业务线青黄不接，有头无尾；一种是嫁接型的，通过业务并购重组，用抱团的方式在资本寒冬取暖；第三种是蔓延式的生态，不求速度，不求规模，典型的是互联网金融企业。

经历了互联网金融的爆发、震荡以及跨越，互联网金融每一个领域的创新都是从一个点开始聚集，然后慢慢扩散，最终形成一股“势能”。我发现，这股力量能保持一种向前的冲劲，从星星之火到燎原之势。

这本书是我作为联合创始人的义务

互联网金融先经历了生态与非生态的淘汰，接着又经历了蔓延式生态、催肥型生态、嫁接型生态的淘汰，存活了下来。

10年前，我在新浪理想国际大厦的19层工作到深夜；10年后，我在互联网金融领域摘下了一颗星星。作为一个亲历者，我们伴随着行业发展一点成长、壮大。我想写一段历史，来记述这个行业从襁褓走向康庄大道的光辉历程；我想指出一条明路，来照亮这个行业从迷茫、挣扎到创新、发展的心路历程。

我们是一个有激情、有梦想的创业团队，为的是实现一个普惠金融的理想。如果没有加入这个团队，我的人生是一种缺失。我还想参与创造这个世界，自始至终地去关心它、照顾它，把它推到一个很高的状态。作为一名联合创始人的真正义务，应该是和这个公司的灵魂在一起的。

有人说梦想可以被埋葬，我知道这是错的，因为梦想会自行爬上来。我们依然对那个逝去的梦想怀有“乡愁”。有时候，我站在永恒的夜空之下，生命渺若尘埃。我们无法阻止青春输给现实，但能让现实输给我们的理想。作为创业者的心路，60个日日夜夜，20万字的心血，这一本书代表我另一个人生的开始。

不同的行业诱发了不同的力量，不同的用户行为习惯导致了不同的商业

本质。互联网金融，研究者讲过了，但是他们说的互联网金融模式再丰富，最后能胜出的也仅仅是一两种；监管者讲过了，说的更多的是互联网金融如何低头，而不是关心互联网金融怎么站起来。我是代表所有的创业者发声，去证明互联网金融不是怎么活，而是应该这样活。

91 金融联合创始人

吴文雄