

The Actual Experiences of the Finance Hunters:
Asset Management, Capital Allocation and Resource Integration

金融猎手 实战心经

资产管理、资金配置和资源整合

王 巍 / 主 编

首次聚焦中国金融实践的15个“资管”创新方向
精选50多位金融实战一线“专才”的最真实经验
深度剖析30多个金融细分市场中鲜为人知的商机



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

The Actual Experiences of the Finance Hunters:
Asset Management, Capital Allocation and Resource Integration

金融猎手 实战心经

资产管理、资金配置和资源整合

王 巍 / 主 编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

金融猎手实战心经: 资产管理、资金配置和资源整合/王巍主编. —北京: 经济管理出版社, 2016. 4

ISBN 978-7-5096-4164-4

I. ①金… II. ①王… III. ①金融市场—研究—中国 IV. ①F832. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 007396 号

组稿编辑: 郭丽娟

责任编辑: 郭丽娟 郑 亮

责任印制: 黄章平

责任校对: 超 凡 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市聚河金源印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 42.75

字 数: 812 千字

版 次: 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4164-4

定 价: 158.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

本书主要编委

(按姓名首字母排序)

白 云	陈 宇	陈 岸	陈 默	丁 晔	顾培培	黄宗源
胡 啸	靳林明	吕建文	刘天永	刘志超	李龙兵	刘焕礼
李欢欢	李慧忠	廖集浪	毛剑辉	欧阳欢	石文彬	孙敦浩
孙通通	童 星	王 刚	王岸欣	王成祥	王翠翠	王卫华
王 观	王坤成	王丙星	王志超	王 巍	万文清	吴国基
谢 丰	姚海峰	杨 扬	杨小凤	尹 飞	张 松	张 坤
张 鹤	张 毅	张江明	张连华	郑锦辉	郑福泉	周天林
赵志敏	赵艳春					

本书编辑组主要成员

王 巍	王 杨	王 武	刘宪凤	许景红	成 书	马蓓蓓
邱 颖	郝伟伟	刘真真				

目 录

Contents

卷首语	1
第一章 战略新兴产业投融资创新的金融之道	3
一、大健康产业的金融实战感悟：医疗投资“看上去很美”	3
二、农村金融的实战感悟：农信社向互联网金融和中高端服务的 转型	7
三、金融资源整合投资的核心是人：教育产业的“人网投资”模式 及其经营	10
四、从消费金融切入产业、服务和互联网：消费信托的业务模式 与典型案例解析	16
五、“养老+医疗+金融”的产融结合实践思路梳理	25
第二章 新三板与高成长企业资本运作的金融之道	29
一、企业挂牌“新三板”及上市的税务架构搭建与筹划	29
二、中小微企业面对资本市场需要纠正的几个常见误区	34
三、关于九鼎投资、中科招商、同创伟业、硅谷天堂、明石创新的 实务视角对比分析	37
——5家已挂牌（新三板）资产管理公司研究报告	37
四、金融视角的新三板基金样本分析：新三板信托业务的四大典型 模式解读	62
五、新三板股份投资信托计划的金融实务法律解析	66
六、新三板信托基金业务的风险缓释措施实务分析	69

第三章 私募股权投资和夹层基金的金融之道	73
一、契约型私募基金在投资运作中的热点和难点问题实务解析	73
二、产业投资基金的金融实务操作要点以及与产业的对接模式	82
三、资产管理类金融产品在“持股的进入阶段”如何防控风险 ——以信托持股为例	110
四、民营非上市企业股权投资项目的金融风控关键点 ——以信托法律合规审核为例	114
第四章 资产证券化和结构化金融的创新之道	117
一、基于客户需求的资产证券化创新之路及其典型案例解析	117
二、热电联产企业资产证券化的实务操作要点解析	121
三、基建 BT 合同债权、融资租赁应收账款、小贷资产三类 ABS 实务案例解析	130
四、互联网金融与资产证券化的实务结合以及案例解析	160
第五章 供应链金融与产业链金融的创新之道	179
一、保理融资：金融流动性过剩和实业产能过剩双重挤压下的商业 信用管理创新	179
二、租赁业务的产融结合金融创新和新型资产管理模式实践梳理	188
第六章 不良资产、风险资产和问题资产的“投资并购 重整处置”创新之道	210
一、不良资产流通、处置和破产重整中的金融创新 ——以金融资产交易中心的实践为范本	210
二、戏说信托公司和银行的不良资产对接业务 ——“凤凰男”信托公司和“白富美”银行的爱情故事	216
三、不良资产、风险资产和问题资产的“收购处置”案例精选	218
第七章 互联网金融与金融互联网化的创新之道	251
一、从创新实践看互联网金融的本质：基于“人性的连接”达成 自由的价值交换	251

二、互联网金融发展的两大重点方向：资产证券化和股权众筹·····	255
三、P2P 抵押债权转让模式在实践中的五大操作风险解析·····	259
四、互联网金融的战略布局解析：P2P 网贷“富”途末路， “小而美”的差异化模式可期·····	262
五、“互联网+信托”的实用出路：“屌丝”买信托产品和 向信托公司融资的“梦与醒”畅想·····	265
第八章 PPP 与地方政府基建投融资创新的金融之道·····	268
一、地方政府基建项目的投融资结构安排和金融创新之道·····	268
二、民营建筑企业在地方政府基建投融资业务中的实践要点及 转型创新·····	275
三、PPP 运作流程、模式选择、金融创新及其典型案例实务解析·····	280
四、地下综合管廊建设的 PPP 模式应用及其实务操作要点·····	323
五、关于金融行业借助 PPP 加速转型的实践思考 ——以金融信托机构为例·····	328
六、金融信托行业的 PPP 业务面临哪些实践难题以及如何破题·····	331
七、地方政府融资平台业务法律法规梳理及实务解析 ——政信合作业务未来何去何从·····	335
第九章 房地产金融创新与不动产证券化的产融结合之道·····	343
一、从信贷模式到一揽子解决方案：房地产金融业务的实践经验与 突围路径·····	343
二、地产+轻资产时代：轻资产时代的地产金融服务模式探讨 ——轻重之间彰显行业变革，投管结合突破业务转型·····	352
三、房地产企业借助新三板突围的实战布局 ——这个世界会好吗？活下去才能等到·····	358
四、地产+大资管时代：大资管时代的地产“资产管理业务”发展 趋势探索 ——洞悉时势，追寻资管蓝海；顺势而为，打造核心能力·····	365
五、商业地产股权众筹“领投+跟投”联合投资体的创新模式 及其运营要点·····	373

六、地产+大数据时代：互联网时代信息技术对房地产之影响与金融机构的服务对策	
——互联网助力地产行业升级，大数据开启智慧生活梦想·····	378
七、“首付宝”和私募 REITs 的创新	
——从现金流角度解析房地产金融产品背后的逻辑·····	386
八、地产+新常态：地产行业的新常态与地产金融业务的新机遇	
——沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春·····	390
九、旅游地产的真实投资价值与人文精神沉淀	
——抓住艺术的尾巴飞出梦境·····	399

第十章 证券市场以及多层次资本市场的权益类资产管理

创新之道 ·····	405
一、证券投资类资本市场业务的金融之道：六类主要业务的实践操作要点·····	405
二、上市公司并购中的“红筹回归”业务最新实务操作要点 ·····	413
三、关于对接上市公司员工持股计划的“资管产品”若干实务问题解析·····	417
四、股票研究的四重境界：最高境界是人性和哲学层面的研究·····	422

第十一章 量化交易、对冲基金、期权期货及金融衍生品

投资的创新之道 ·····	424
一、分级基金的创新产品设计、投资交易策略和实战操作要点·····	424
二、FICC 类场外衍生品在结构化金融与跨境投融资中的业务模式及实用案例·····	445
三、FICC 框架下与外汇、黄金结合的跨境人民币投融资业务创新实践解析·····	452

第十二章 高净值客户资产配置与家族财富管理的金融

创新之道 ·····	468
一、从“五个凡是”的负面清单看哪些信托产品符合刚性兑付的潜规则·····	468
二、高端财富管理的权益类产品筛选、资产配置和营销实务·····	470

三、定向增发、新三板、打新、FOF/MOM 产品的营销要点及资产配置建议	494
第十三章 产融结合的执行力：金融机构资产管理业务的转型与创新之道	512
一、银行投行与资管业务的产品设计、风险管理和“跨界”创新 ...	512
二、金融信托从业者谈转型：春天来时我们还在才是成功！	518
三、消费金融的行业研究实践感悟：产业为本、管理为势、人性为魂、营销为器	522
四、银行“全资产经营”转型路径的实践思考	524
五、泛资管、大投行时代的金融机构混业经营展业路径之战略思考 ...	530
第十四章 并购重组、实业投行和资本运作的金融创新之道	535
一、企业并购重组金融实务操作中需注意的关键问题 ——以上市公司资源为主线的企业并购重组为例	535
二、资产管理机构参与证券市场并购重组及定向增发业务的实用 投资模式和金融创新思路	570
三、银行投行业务的非标债权、股权融资及并购业务详解	588
四、并购重组项目的税收规则和税务筹划以及相关案例解析	601
第十五章 资产管理创新业务的风险管理和法律合规实务	621
一、在建工程抵押在金融实务操作中的法律风险及应对措施	621
二、信托受益权设定质权与融资融券业务在金融实践中的法律 问题解析	624
三、对赌协议在股权投资类资管业务实践中的运用要点及风险 防控	634
附录：金融“信息+人脉+资本”创新整合的七年之痒	638

秃鹫的跨界——中国式“产融结合”资产管理的 创新先锋及其鲶鱼效应

让我们向奋战在中国“产融结合型资产管理”实战一线的金融猎手们致以崇高的敬意！

他们从事着富有创意的“产融结合”资产管理业务，区别于传统的银行吸储及信贷、证券经纪及投行和承销、保险经纪及投资、证券私募及投融资……

他们是中国金融改革前战的“轻骑兵”，秉持冒险精神和创新精神，在“非标金融”、“私募投行”、“产融结合”的新型资产管理市场中纵横驰骋。

他们是真正富有中国特色的金融猎手，像勇敢的秃鹫一样，在“监管缝隙+资金价差+资产价值信息不对称+人性博弈”的广阔天地中敏锐地把握获利机会。

他们是中国金融混业时代的“跨界”先锋，敢于打破不同企业所有制之间的金融藩篱，勇于跨越不同行业监管体系之间的金融鸿沟，践行真正的市场化。

他们是游走于中国金融变革第一线的鲶鱼，创新地实践着“金融润滑实体经济”、“产融结合利率市场化”、“助力大中型企业活用杠杆金融”的理念。

他们是中国特色“产融结合”的改革猎手，既摒弃了传统金融的“农耕文化”，又改进了民间金融的“游牧文化”，还改良了外来金融的“投行文化”。

他们是中国金融战线的实用主义者，好学知识但更重视经验，广采众长但更重视解决问题，精研国情但更重视挖掘人性需求，自立创新但更重视合作共赢。

顺应“泛金融时代”的滚滚洪流，他们每天都在思考并实践着“资金+资产+资源”三位一体的整合创新之路，其创新的“理念+思维+经验”是至真

至贵的。

他们活跃在私密的专业圈子里，不愿张扬、不喜欢抛头露面，低调演绎财富传奇……他们可能会自嘲为“货币搬运工”，其实他们才是真正的“价值发现者”。

这本小册子仅仅用于让我们“窥视”金融猎手们的一点点思想火花（甚至可能只是经验的痕迹），更多精彩“大戏”，让我们关注中国资产管理的异军突起！

信泽金智库系列丛书主编 王巍

2016年1月 北京

第一章 战略新兴产业投融资创新的金融之道

【信泽金智库·金融圈V言V语】世界上只有两种人：一种是观望者，另一种是行动者。大多数人都想改变这个世界，但没有人想改变自己。要改变现状，就得改变自己；要改变自己，就得改变自己的观念。一切成就都是从观念开始的，一连串失败，也都是从错误的观念开始的。用过时的观念和陈旧的思维来观察未来的产业变革以及产融结合方向，你现在就可以从金融圈“光荣退休”了！

一、大健康产业的金融实战感悟：医疗投资“看上去很美”

吕建文

【作者简介】吕建文，15年四大国有银行资产管理经验，之后先后供职于信托公司及证券公司；2012年底加盟券商另类投资公司，负责大健康行业的股权投资。

每个投资人都希望自己能够站在风口，如果恰好站在即将起舞的巨龙身上就更好了，但无论如何不能骑在猪身上，一是怕飞不起来，二是一旦风停了猪肯定是脸先着地。

很幸运在2013年末踏上了医疗投资之路，先是大型设备公司，而后是肿瘤专科医院，虽然投资过程悲喜交加，不过更多的是收获，希望其中的感受能够给大家一些共鸣。

（一）生命的高贵与经济的卑微

肿瘤这个细分行业是投资标的，看到最直接的数据就是存活率，多次看到的是刚被诊断为肿瘤患者的满脸惊诧和恐惧、晚期患者苦痛不堪的身影，生命

在病魔面前是如此脆弱不济，这一刻对于生命的敬畏真真实实的存在。

不过现实是卑微的，作为一个投资人首先想到的还是经济利益。一项技术应用于癌症晚期的姑息治疗，取得了明显的效果，投资方希望将技术向早期治疗发展，作为投资人建议院方暂时放弃这样的想法。原因很简单，姑息治疗收费不菲，医患纠纷可能性最低，经济效益最大化，当时医院院长看我的眼神异样，自己也不免心里发虚。

医疗投资是一项长期投资行为，无论是设备、药品还是医院，可惜的是现实充满了焦虑，面对高额投资回报率、超短的投资时间和100%的成功率，多数投资人只能选择类投机的行为，将目光锁定于PER-IPO，也许这是无奈的选择，不过当曲终人散时会发现原来这首曲子是《广陵散》。一个真正的医疗投资人，应该是守得住寂寞，敬畏生命，愿意也能够承受时间之重，能够在收益与时间之间寻找到平衡，希望投资能够为广大病患带来福祉，只有这样，才能获得真正的收获。

（二）没有技术是万万不能的

流氓会武术谁也挡不住，不过现在大家都热衷争当流氓，对于练武似乎都不在意。写字楼、飞机场谈论的都是IPO、并购，似乎只要搞定退出途径就万事大吉，谁要是和你说说技术，被冷落的概率极高，甚至很多人会直白地说“你说的我不懂，或者说这玩意有用吗”。

多数的投资人已经习惯了财务数据的依赖，收入、利润、现金流、订单及完成情况，再进一步的不过是供需关系、市场营销、价格趋势，对于技术真实性、可靠性、先进性等层面的保障涉入不深，或者没有能力涉入。记得对一个经营先进医疗设备公司朋友的忠告“来了主要和你谈财务指标的都是套利的，关心市场销售的是短期投资，和你探讨技术的才是真正可能的合作者”。

无论是医疗设备、医院还是药品，投资的关键还是要确认它存在的必要，以及那“天外飞仙”般的技术，这就要求投资者必须具备读懂或听懂外聘专家解释的技术能力。

医院涉及的是管理、治疗技术，医疗设备涉及的是物理、机械，而药品涉及的是化学、生物学，每个都会涉及多学科，多数金融出身的投资人初期都会是一头雾水，通常的做法是引进一位高端行业专家，听从他的意见和建议，实践多了会逐渐形成经验和概念式的认识，可惜这些是远远不够的。

一个成功的医疗投资人，必然是在某一细分领域生存，他要了解行业的规律和成功因素，熟悉行业的发展方向和前沿技术，对于主要技术有充分的认知，也许成为行业专家不太可能，不过至少要能够与行业专家面对面进行交流，当听到先进技术时要有惊鸿一瞥的冲动，而不是鸭子听雷的茫然。

（三）叶公好龙大有人在

投资人都在赌炽热的赛道，希望做风口上的鹰，TMT、环保拓展到互联网金融与大健康，当马云“超过阿里巴巴的公司一定诞生在大健康行业”的金口一开，这个行业内涌入无数资金，不过叶公好龙大有人在。

现在的资本市场资金充裕得令人咋舌，当年募集一只基金，管理人名气要大得惊人，还要去搞定政府引导基金、保险甚至社保等基石投资者，即使这样募集十几亿元都是艰难异常，而现在动辄几十亿元甚至上百亿元的基金比比皆是，资金是不愁了，可是由于资金数量的急剧膨胀，做事的方法也全都变了。PE 债项化，VC 则 PE 化，甚至是天使的投资规模都千万元起，投资理念简单化、保守化。

无论宏观、中观还是微观，无论老龄化还是环境恶化，中国大健康行业的春天似乎怎么都躲不过去，按照赛道理论，投资于这个行业就是风口。可是投给谁、先给谁、怎么投、如何辨别，多数投资人并不清楚，于是大佬的言论、新旧媒体上专家的指证、卫计委的政策、咨询公司的报告，乱花迷人眼。现在某个投资论坛上，你不请专家说说大健康，你都不好意思，不说自己投过移动医疗或医院，你都不好意思。

可是当你真的谈论设备公司的技术、医药公司的研发、专科医院连锁的实际操作时，得到最多的是茫然的眼神，当你真心希望他投出自己宝贵的资金，得到最多的回答是太早期了、这个细分领域我们不投，甚至是这个我不太擅长。

别说别人了，自己投资的一项医疗技术，由于唯一性，找遍行业相关专家都没能得到最终的结论，大家的一致意见是做随机对比临床实验，可是由于涉及生命无法进行，最终只能寄希望于将既有病例让专家进行比对，可是高额的费用所在机构不愿意出，让我只能在门外不断地“哼哼”……

（四）颠覆式创新的艰难

创业成为时代强音，互联网万众瞩目，颠覆式创新正被广为流传并被膜拜，即使在医疗界，跨界而来的创业者和资本，似乎也想用互联思维改造传统行业这一屡试不爽策略进军医疗行业，可惜的是在这个以生命、健康为目标，强调精准的行业，挺难的。

还是以投资的新的肿瘤治疗技术为例，说说创新这点事。

1. 事关生命

设备唯一、技术唯一，如何验证有效性，多数专家在看过病例后给出随机临床对比试验，可是这个在新药研发中行之有效的三期临床方法，在该技术验

证中有很大的实施难度。首先，以生命为代价的对比组实验面临较大的法律风险；其次，治疗对象个体存在较大差异；最后，最关键的是治疗方法不像药品，一旦通过可以通过量化摊薄成本。

同时，即使通过对比组实验确认有效率，还要面临更大范围的数理统计，以及在病理学上对机制的探讨，那漫漫长路……

2. 信息高阻断

医院是一个尊重科学的地方，可是医院恰好又是一个信息最不对称的地方，病患的知情权现阶段就是一句空话，而在医生之间、医院之间，病患的隐私权又成为阻断信息交流的鸿沟。当然这其中经济利益、学术权威等因素有很多，不过大量的医疗数据被阻断是不争的事实，即使是病理科医生，能够掌握多少有用的信息恐怕也是未知。

创新本身需要既往数据的支撑，同时创新成果传播也需要信息的交流和推广，而事实上这些在目前很难成行。很多互联网人才看到这就是黑洞，这就是创新的动力，但愿他们能够从数据搜集与整理入手，让信息流动起来。

3. 精准医疗的梦想

基因！发现、认知到测量与应用，基因正在打破传统医学认识世界的方法，不过基因之路刚刚起步，而人体像浩瀚的“宇宙”，而我们甚至连“地球”都尚未理解，因此精准医疗的梦想，显然尚不能构建在基因之上，更多的是如何利用已知的多学科知识，有针对性地强化综合学科的个性化诊疗。

美国的肿瘤发病率远高于中国，而生存率同样是中国的两倍以上，事实上单纯的肿瘤治疗技术层面，中美两国已经没有巨大的差距，所不同的是对于癌症这一万病之王的治疗方法。事实上癌症患者死于癌症本身的并不多，多数败于在与肿瘤抗争过程中出现的并发症而导致的免疫力下降、脏器衰竭。美国肿瘤的治疗方案通常是多学科综合运用，在有选择性控制肿瘤代谢活性的同时，提高病患的免疫力，降低并发症因素；而在中国闻癌色变，不顾一切只有让肿瘤缩小乃至消失。

靶向、CAR-T 这些基于基因的药品和治疗方案，在肿瘤治疗方面取得了重大的进展，虽然其治疗范围受限，副作用尚不确定，但其带来的希望是巨大的。但是说它们将要替代传统的治疗方法，显然是不客观的，且不说高额的治疗费用，单就个体的差异化，有针对性地选择适合的疗法，注重多学科结合治疗方案，才是提高生存率或存活率的关键。

另外，颠覆式创新是要砸别人饭碗的，最典型的是：你问放疗大夫对化疗的看法，化疗大夫对放疗的看法，放化疗大夫对手术的看法，基本都是嗤之以鼻；而问及新的靶向和免疫治疗，多数都是说不了解，狠的干脆说“骗子”，不过国内确实有不少骗子。

大健康行业成为中国今后 30 年的热点，恐怕没有人会质疑，可是如何在保卫生命和健康的同时取得投资收益，如何权衡将是摆在投资人面前的两难选择。在浮躁的今天，急功近利地让经济利益占据上风，最终损害的还是投资者本身。

我们不是医生，可是我们应该有颗敬畏生命的心；我们不是专家，可是我们应该能够读懂技术并顺畅地交流；我们不是慈善家，可是我们要对投资医疗的时间有更高的容忍度；我们不是患者，可是我们也许会成为患者……让更多的人涌进这一领域，即使是叶公好龙，也让资金堆满医疗大道，也许只有这样才能给百姓带来更多的益处。

【信泽金智库·金融圈 V 言 V 语】没有一点儿疯狂，生活就不值得过。不为战略新兴产业而疯狂一次，就真枉费了这个百舸争流的大时代。

二、农村金融的实战感悟：农信社向互联网金融和中高端服务的转型

尹飞

【作者简介】尹飞，贷帮创始人，曾供职于平安银行，先后负责网上银行、个人金融、中小企业信贷等项目，在银行业务、技术和管理领域都积累了丰富的经验。20 世纪 90 年代，其在多家 IT 和互联网公司工作，是中国互联网行业的早期建设者。

农村金融领域（县域和县域以下），大概有两三千个独立法人的金融机构（以农信社为主），十多万基层网点，百万名员工，管理几亿个人客户和千万个中小微企业客户，管理约 50 万亿元的总资产。如今，我们非常熟悉的这一传统农村金融体系正在面临利率市场化、互联网金融两大挑战。

农村金融该如何应对这两大挑战呢？根据笔者在互联网金融和农村金融领域探索和实践的经验，笔者认为传统农信社可以向互联网金融和中高端服务这两个方向转型。

（一）通过合营向互联网金融转型

在互联网金融领域，现在看起来是互联网企业在抢传统金融的客户，而传统金融机构只停留在用网上银行、手机银行这些 IT 方法维护客户、留住客户。这种做法是防守，是守势，现在看来，根本防不住、守不住，互联网金融企业正在大刀阔斧、势如破竹地挖我们的客户。

所以，我们必须转变思路，要按照互联网金融的规律去做互联网金融，要进攻，要从埋头自己小县小乡一亩三分地的传统习惯中挣脱出来，要面向整个互联网世界，想方设法去获取更多的互联网金融客户。

当然，我们都知道，农信社存在治理结构、人才、设备、科技等短板问题，这些问题都是向互联网金融转型升级无法逾越的障碍。但是，笔者认为我们还是有机会，办法就是合作，和优秀的互联网金融机构合资、合智、合营，在北京、深圳、杭州三个互联网金融最领先的热土成立合资公司，农信社提供本土化的资源，由北京、深圳、杭州的团队来运营互联网金融。只有这样，才能借力发达地区的先进经验，快速推进农信社业务转型。

这方面实际上有先见之明的同行已经行动了，根据具体做法的不同，又有以下几种模式可供参考：

第一种模式是银行自营。如果准备转型的机构自身管理能力足够强，可以在自己内部设立一个新互联网金融部门，但这个部门最好还是设置在北京、深圳、杭州等发达地区办公。

这种模式的代表是包商银行，2013 年在北京组建了运营管理团队，推出了“小马 bank”这个独立的互联网金融品牌。这种模式的弊端是部门依然在银行体制内，受银行传统习惯的影响较大，使得管理团队很难按照互联网方式工作。

第二种模式是银行的股东另外设立银行体外的独立法人公司，自身独立开展业务，人事、财务业务都独立，当然业务上可能和银行有些配合。典型代表是陆金所和民生电商。陆金所互联网化的程度高一些，目前看也比较成功。

第三种模式是外包代运营，典型代表是招商银行的小企业 E 家。从产品到运营，都外包给一家专业公司。这种模式适合于想尝试，但本身又不愿意投入太大精力，也没有把互联网金融当作一个重要战略去落实的阶段。从中长期看，这种模式不太合适。

互联网金融不是采购一套 IT 软件系统这么简单，产品设计、体系运营、营销客服都比 IT 更难。而且，互联网金融还处在剧烈的发展变化中，没有成熟模型可以套用，其管理团队最好“泡”在北京、深圳、杭州这些互联网金融最发达的圈子中，才能跟上行业发展的节奏。

对于偏传统、扎根县城乡镇的农村金融机构，即使去买一套“完整”的软件系统，但自己在本地管理运营互联网金融时往往面临着产品、运营、营销人才缺乏等严重障碍。如果农信社单独在北京、深圳、杭州设立下属机构，远程管理能力又不一定跟得上，且互联网金融团队又容易受农信社内部机制所束缚，项目成功概率反而不高。

因此，农信社向互联网金融转型的最佳方案，最好以省联社（或一些实