

P2P网贷平台运营手册

网贷运营

平台人自己的运营手册

- 最值得拥有的P2P网贷平台运营指南
- 多位行业专家 联合力荐

徐红伟 马骏 张新军 王方/编著



盈灿咨询 · 红宝书

www.shyingcan.com



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

P2P 网贷平台运营手册

徐红伟 马 骏 张新军 王 方 编著



内 容 提 要

本书是国内第一本针对 P2P 网贷平台运营的原创性、专业性书籍，既有理论性也有实践性。书中凝聚了诸多业内咨询专家的深刻见解，从行业渊源到商业模式，再到具体的运营实践，一应俱全。希望本书能为广大 P2P 网贷从业人员解惑，并给大家在 P2P 网贷平台运营方面带去一点帮助。

图书在版编目 (CIP) 数据

P2P 网贷平台运营手册/徐红伟等编著. --上海:
同济大学出版社, 2015. 7
ISBN 978-7-5608-5879-1

I. ①P… II. ①徐… 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 (2015) 第 151978 号

P2P 网贷平台运营手册

徐红伟 马 骏 张新军 王 方 编著

责任编辑 朱 勇 责任校对 徐春莲 封面设计 董 青

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址: 上海市四平路 1239 号 邮编: 200092 电话: 021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 上海景条印刷有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 12. 25

印 数 3 101—5 200

字 数 305 000

版 次 2015 年 7 月第 1 版 2015 年 9 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-5879-1

定 价 68. 00 元

鸣谢单位^①

(按拼音顺序排序)

短融网：久亿财富（北京）投资有限公司

E速贷：广东汇融投资股份公司

国诚金融：上海国诚金融信息服务有限公司

和信贷：和信电子商务有限公司

积木盒子：北京乐融多源信息技术有限公司

开鑫贷：开鑫贷融资服务江苏有限公司

PPmoney：广州万惠投资管理有限公司

前海理想金融：深圳市理想电子商务有限公司

投哪网：深圳投哪金融服务有限公司

投之家：深圳投之家金融信息服务有限公司

团贷网：广东俊特团贷网络信息服务股份有限公司

网贷之家：上海盈灿投资管理咨询有限公司

新新贷：新新贷（上海）金融信息服务有限公司

信融财富：深圳市信融财富投资管理有限公司

有利网：北京弘合柏基信息科技有限责任公司

易贷网：上海易贷网金融信息服务有限公司

^① 所列单位在本书撰写过程中提供了数据资料支持，在此一并感谢。

序

这是一个最好的时代，在政府把“互联网+”提高到国家战略的大背景下，互联网金融风起云涌，第三方支付、金融网销、P2P网贷、众筹等模式发展迅猛，其中，P2P网贷异军突起。P2P网贷是21世纪不需要资金池的银行，通过“去中心化”、“普惠金融”的理念，既能有效地解决个人和中小微企业的融资难问题，又能满足大众闲散资金的理财需求，提高全社会资金的使用率，进而促进利率市场化进程。上述中小微企业贷款的需求与大众闲散资金的理财需求交织在一起，行业规模超过十万亿元。

当前经济发展进入新常态，经济增速放缓，产业结构合理化布局与可持续发展已成为经济增长新趋势，此时“互联网+”成为各行各业转型的新途径。“互联网+”将互联网的创新成果深度融合于经济社会各领域之中，提升实体经济的创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和实现工具的经济发展新形态。《2015年国务院政府工作报告》中明确列出了有关互联网以及互联网金融的发展规划，从报告可以看出，互联网金融在政府层面已经得到认可，并且明确了互联网金融行业是传统金融体系的必要补充。P2P网贷行业，作为互联网金融行业的重要细分创新模式，将进一步蓬勃发展。机遇、趋势当前，我们如何才能不错过？传统企业家，曾经很成功，当下有迷茫；传统金融从业者，小贷、担保、典当等，面临发展瓶颈；传统工业企业的供应链金融环节、传统的保理企业等，均有切入互联网金融的机会，实现自己的二次升级。

关于如何运营好一个P2P网贷平台，有一个常见的误解：互联网金融的本质是金融，金融的本质是风控，前一句是偏见，后一句是正确的废话。我们这本书要带给大家的，要解决的问题不是网贷平台的生存问题，而是发展问题。如何能发展得更好，如何能跑得快且稳，公信力建设与品牌塑造是关键。公信力建设与品牌塑造都需要长期的资源投入和运营改善。公信力提升的方式有很多，例如时间沉淀、强大股东背景及合作伙伴、引入风险投资、精英化高管团队、媒体正面报道、加入行业组织、举办行业会议、聘用名人顾问及多参与公益活动等，这些内容在本书公信力建设章节进行了详尽的分析。品牌是看不到、摸不着的东西，是平台产品、功能、服务和营销等的集中体现和升华，优秀的品牌不仅能够获得投资人的信赖、提高投资人的忠诚度，还能够借助品牌获取额外的品牌溢价。此外，本书首创平台生命周期与推广方式选择、投资人心理学等理论，能切实地帮助并有效解决平台在运营中面临的各种问题，可谓是平台运营的“百宝书”。

P2P网贷平台运营的关键核心要素是什么？核心在于流量、公信力和风控。在互联网世
此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

界，流量为王，而 P2P 网贷行业由于其金融属性，公信力与风控同样关系到平台的生存以及发展。首先，P2P 网贷行业平台数量仍处于快速增长时期，投资人数量相对稀缺，使得平台之间面临激烈的竞争，懂得如何获取流量将极大地为平台发展争取筹码。其次，由于 P2P 网贷行业监管细则迟迟未出台，跑路、提现困难甚至欺诈等问题平台层出不穷，对仍在培育期的行业形成了极大的伤害。公信力是 P2P 网贷平台发展的基础，投资人之所以愿意将钱通过平台投资出去，原因在于对平台的信任，即对平台公信力的认可。因此，公信力建设对于平台获得长期有效用户来讲尤为紧要。强大的公信力将对平台运营产生持续正面的影响。此外，风控水平决定了平台发展的可持续性，是平台能否发展壮大的根本，故完善平台业务的风控管理体系毋庸置疑的成为了平台运营发展的关键核心之一。

《P2P 网贷平台运营手册》是国内第一本针对 P2P 网贷平台运营的原创性、专业性书籍，它既有理论性也有实践性。本书凝聚了诸多业内咨询专家的深刻见解，汇集了所有编撰人员的心血，历时半年之久。我们衷心希望本书能给大家解惑，并给大家在 P2P 网贷平台运营方面带去一点帮助。

徐红伟

2015 年 6 月

前言

P2P 网贷是继第三方支付、电商小贷、金融网销和虚拟货币之后，互联网与金融业的又一次碰撞。如果说第三方支付、电商小贷和金融网销是利用互联网的通道和技术实现传统金融服务的线上化，那么，P2P 网贷、股权众筹以及虚拟货币则是在互联网技术的基础上，对互联网精神在金融领域的实践，“去中心化”的互联网思想开始在支付、债权及股权方面对传统的金融业态进行变革。2005 年 Zopa 在英国诞生，揭开了 P2P 网贷发展的大幕。此后，美国的 Prosper（2007）和 Lending Club（2008）相继成立，P2P 网贷开始在世界各地蓬勃发展。尤其是 2014 年 12 月 Lending Club 上市，带领 P2P 网贷行业的发展达到了一个小高潮，也为世界各地 P2P 网贷的同行带来了信心。

国内第一家 P2P 网贷平台是诞生于 2007 年的拍拍贷，到 2009 年红岭创投开创垫付模式完成 P2P 网贷的本土化创新，到 2013 年 P2P 网贷的集中爆发，P2P 网贷作为互联网金融概念下的重要分支，成为媒体和公众关注的焦点。P2P 网贷的火爆，不仅是因为其互联网金融的概念，更为重要的是它所代表和践行的普惠金融理念，成为解决困扰中国金融体系多年的中小微企业融资难问题的一个重要突破口，成为中国现有金融体系的有益补充，而且在其发展中也促进了民间借贷的透明化，降低了中国经济中的“地下”金融体系潜在的风险。

正是满足了市场的需求，P2P 网贷平台自身得到了快速发展，平台数量从 2011 年的 50 家左右增长到 2014 年 12 月的 1575 家，成交规模从 2011 年的 10 亿元增长到 2014 年的 2528 亿元，行业呈现爆发式增长。指数级的增长速度、巨大的行业前景吸引了众多资本争相涌入，风险资本、产业资本、金融资本等纷纷上线或投资 P2P 网贷平台，这在一定程度上提高了行业整体的进入门槛，也加剧了行业的竞争。那么，已有的平台如何在惨烈的竞争中胜出？新平台如何成功切入并生存、发展、壮大？成为困扰平台运营人员和投资方的难题。

由于行业真正引爆点是在 2013 年，至今不过一年有余。作为全新的互联网 + 金融业态，在金融端，国内的银行、担保、小贷等公司已储备了丰富的人才；在互联网端，近几年互联网尤其是电子商务的快速发展，也为互联网金融行业提供了大量的人才供给。但兼有互联网和金融复合背景的人才缺乏，造成国内 P2P 网贷平台，尤其是新平台面临更大的生存和发展压力，为帮助平台更好地应对行业竞争、获得更快更好的可持续发展，盈灿咨询结合自身对行业的深入理解和丰富的项目经验，特撰写本书。盈灿咨询旗下的网贷研究院，作为行业早期、领先的 P2P 网贷研究机构，在数据采集、行业研究、网贷评级等方面处于行业领先地位。盈灿咨询依托网贷研究院和母公司的行业资源（如网贷之家等）、自身丰富的项目经

验以及对 P2P 网贷行业的深入理解，为 P2P 网络借贷平台提供专业的咨询、培训和顾问服务，协助 P2P 网贷平台明确自己的战略定位，提升自身的竞争力，构建自身的竞争优势，从而在行业的快速发展和激烈竞争中脱颖而出。

编 者

2015 年 6 月

目 录

序	
前言	
第一章 P2P 网贷的定义与内涵	1
第一节 银行的起源	2
第二节 存、贷、汇——银行的三大职能	4
第三节 资金池——银行的神器	5
第四节 P2P 网贷的功能——与银行的比较	5
第五节 P2P 网贷平台与小贷公司的对比	7
第六节 P2P 网贷——互联网技术发展和国内金融环境的必然产物	8
第七节 P2P 网贷刚刚起步，未来发展潜力巨大	12
第二章 正确的商业模式，奠定成功基础	18
第一节 垫付之道	18
第二节 业务流程模式	24
第三节 扩张模式	26
第四节 多种业务类型供你选择	29
第三章 谨慎防控风险	48
第一节 P2P 网贷平台的主要风险	48
第二节 重视流动性风险	50
第三节 合理预期，避免激进	52
第四节 创新有度	54
第四章 战略与品牌管理	55
第一节 SWOT 分析	55

第二节 品牌管理	57
第三节 品牌定位	60
第四节 品牌设计	61
第五章 公信力建设	65
第一节 时间沉淀	65
第二节 股东背景	66
第三节 风险投资	68
第四节 高管团队	69
第五节 媒体报道（正面报道）	71
第六节 合作伙伴	73
第七节 行业组织	74
第八节 行业会议	75
第九节 名人顾问	76
第十节 公益活动	78
第六章 投资人服务	80
第一节 安全是投资人关注的第一要素	80
第二节 投资人认知的“安全”	86
第三节 提升透明度	87
第四节 建立平台与投资人间纽带——互动	92
第五节 做高端奢侈品销售员	97
第六节 优化网站体验	99
第七章 营销推广	109
第一节 平台生命周期与推广方式选择	109
第二节 善用网贷行业门户	113
第三节 重视第三方网站	117
第四节 搜索引擎依然是流量主要来源	118
第五节 拓展媒体渠道，增加知名度	122
第六节 赞助电视节目	129
第七节 重视口碑营销	130
第八节 微信带来用户沉淀	132
第九节 利用微博进行社会化营销	135
第十节 谁说没有免费的午餐	135

第十一节 线上线下相协同·····	138
第十二节 推广效果监测·····	139
第八章 线上活动策划·····	142
第一节 选择合理活动时间，助力活动成功·····	143
第二节 明确活动目的·····	147
第三节 选定活动主题·····	147
第四节 好的文案为活动成功提供开端·····	149
第五节 活动推广·····	152
第六节 活动执行·····	153
第七节 效果监测·····	154
第九章 运营者关注·····	155
第一节 利率是运营的主线·····	155
第二节 关注外部宏观经济指标·····	156
第三节 内部运营数据·····	158
第四节 运营总监的一天·····	162
第十章 危机公关·····	165
第一节 舆情监测·····	165
第二节 负面报道·····	167
第三节 黑客攻击·····	169
第四节 逾期·····	170
附录·····	172

第一章

P2P 网贷的定义与内涵

之前网上有一个幽默的段子，讲的是每一个小区保安都是一个哲学家，他们每天都在思考三个人生的终极问题：

你是谁？

你从哪来？

你要到哪去？

当然这只是一个笑话，但它也简洁地指出了每一个人、每一个组织必须面对的问题。作为 P2P 网贷行业的从业者，也必须使自己首先成为一个“哲学家”，要知道自己是谁？从何而来？要去何处？只有明白了这些根本的问题，才能大到公司战略、小到具体运营都能有清晰明确的思路 and 方向。否则，只会迷失在竞争的汪洋之中，最终折戟海底，无法到达成功的“新大陆”。

那么，P2P 网贷是什么呢？

很多人可能认为：“P2P 网贷嘛，不就是网上放贷款的？”

但如果单单把 P2P 网贷理解成网上放贷或者民间借贷的互联网化，那只是对 P2P 网贷表象的认知，并没有看到其本质，也就是没有真正地认清自己。

从学术定义上来说，P2P 网贷是指有资金出借意向的投资人通过网络借贷平台将资金出借给有资金需求的借款人^①。P2P 是英文 Peer to Peer 的简写，是点对点的意思，中文通常翻译为“人人贷”，即个人对个人的借款。其实，当前的 P2P 网贷已经不仅限于个人对个人的贷款，投资人和借款人都已经超出了个人的范畴，很多的组织、企业参与其中，但是 P2P 网贷仍然是“点”（投资人、个人或组织）对点（借款人、个人或组织）的借贷，在这一点上其含义并未改变。该定义主要从流程上对 P2P 网贷作了解释，比较具体，但没有突出 P2P 网贷的本质。那么，其本质到底是什么呢？

“P2P 网贷——互联网时代不需要资金池的银行！”

很多人看到这个论述后会有些许疑惑，这个作者不会是在炒概念吸引眼球吧？P2P 网贷

^① 王家卓，徐红伟. 2013 中国网络借贷行业蓝皮书 [M]. 北京：知识产权出版社，2014.

怎么可能是银行?! 它跟银行有半毛钱关系? 究竟 P2P 网贷是不是银行, 笔者是在炒概念还是道出了 P2P 的实质? 且看笔者接下来的分析: 首先讲讲银行的起源。

第一节 银行的起源

真正要追溯银行的起源可能很难有精确的答案, 目前对银行的起源主要有两种观点: 一种观点认为银行起源于古代的货币兑换业, 而另一种观点则认为银行是从金匠业演变而来。

货币兑换业兴盛于意大利的港口城市威尼斯、热那亚等城市。莎士比亚在其名著《威尼斯商人》(图 1-1) 中塑造了夏洛克这一贪婪的高利贷者形象, 在一定程度上反映了威尼斯商业的发达。威尼斯作为港口城市, 水运交通发达, 汇集了来自各国的商贩, 成为发达的商业贸易中心。由于当时商人都是用贵金属作为货币, 而各国商人所持货币的种类、成色等各不相同, 普通人要辨别确定其价值很困难, 因此出现了专门为他们鉴别、估量、兑换货币的人, 这些人都在港口或集市上坐着长板凳为客户提供服务。于是, 他们有了一个统一的称呼——“坐长板凳的人”, 他们就是最早的银行家。而银行的英文单词 Bank, 原意即为长板凳, 来自意大利语 Banco。



图 1-1 《威尼斯商人》电影海报

在货币兑换过程中, 这些早期的银行家们逐渐发展壮大, 很多富商的资金也交由他们保管, 他们开出的收据则逐渐演变为早期的汇票, 货币汇兑业务也随即出现。这些银行家为了增加盈利, 以自身的积累和替他人保管的资金为基础, 开始进行放贷, 为资金短缺者提供贷款服务, 赚取利息。至此, 银行的基本功能初步具备, 近代银行也由此诞生 (图 1-2)。

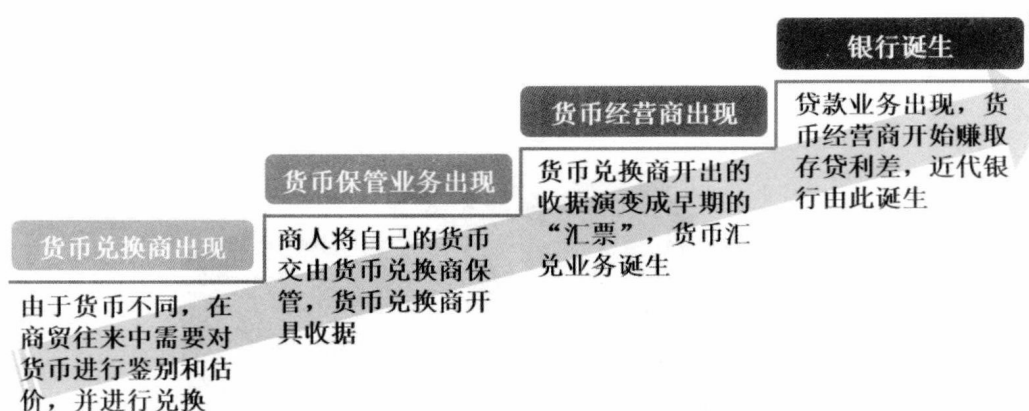


图 1-2 起源于货币兑换业的银行

现在，一般认为第一家银行是成立于 1587 年的威尼斯银行。此后，阿姆斯特丹银行（1609 年）、汉堡银行（1619 年）和纽伦堡银行（1621 年）等当时著名的银行相继成立，银行业在欧洲国家兴起。

关于银行诞生于金匠业的观点，主要针对的是英国近现代银行的起源。英国金匠业的兴起要归功于英国国王查理一世（图 1-3），由于英国实行“自由铸币”（free coinage）制度，任何人都可以把金块拿到铸币厂里，铸造成金币，铸币厂也允许顾客存放黄金，但是铸币厂是属于国王的，因此，国王存在私自动用私人黄金的机会。1639 年第一次主教战争爆发，由于查理一世动用的是私人武装，并未通过国会筹款，其为解决军费问题，以“贷款给国王”的名义，私自征用铸币厂里平民的黄金。虽然最后黄金都归还给了原所有人，但是商人们从此不再信任铸币厂，转而将黄金存放到金匠那里。金匠取代铸币厂成为黄金的主要储藏者，金匠业由此兴起。



图 1-3 查理一世

金匠代商人们保管黄金，并签发保管凭证，收取保管费用，同时还负责金银划拨。此时，出现了两个新情况：一是商人们发现既然保管凭证可以用来提取黄金，交割凭证也就相当于交割了黄金，因此人们在交易时不再提取黄金，而是直接用凭证代替黄金进行交易；二是金匠们也发现了这个现象，他们开具的凭证竟然具有跟黄金同等的效力，他们就以现有的黄金储备为基础，开具“假凭证”。由于凭证持有人只有一部分会来提取黄金，所以没有人注意这些凭证的真假，因为拿凭证去金匠那总能换到黄金（只要不是所有持有凭证的人同时来提取黄金，也就是“挤兑”）。这就是现代银行体系中“准备金制度”的起源，在这个过程中也就产生了“货币创造”效应。由此，金匠逐渐具备了银行的基本职能，金匠银行家开始诞生。

1694 年第一家股份制商业银行——英格兰银行的成立，标志着现代商业银行制度开始

形成及现代商业银行的诞生（图 1-4）。



图 1-4 英格兰银行

第二节 存、贷、汇——银行的三大职能

无论银行是起源于货币兑换业还是金匠业，两种观点对银行起源的论述中，都阐述了银行相同的三大基本职能：存、贷、汇。

存，即吸收存款。随着传统业务的相对萎缩（货币兑换、保管金币等业务），银行开始转向盈利更多的银行型业务，金匠的货币兑换由此也与保管、活期存款以及记录客户现金使用状况的基本账户联结起来。为了吸引更多存款，开始向存款支付利息。吸收存款已成为当前银行的一大基本功能，也是其他功能的基础。在中国，由于历史和政策的原因，吸收存款一直为银行所垄断。而储户愿意将钱存到银行是因为可以借助银行的资金池实现分散投资的目的。由于银行拥有更广泛的客户基础，相比于个人之间的直接借贷，银行借助其资金池和庞大的用户群，可以以较低的成本和较高的效率将钱分散借贷给更多的人，风险相对降低。而对于投资人来说，相当于通过银行将资金借给多个人，达到保护本金安全的目的。因此，其能够在一定程度上达到有效分散风险的目的。

贷，即发放贷款。近现代银行诞生之前，传统的借贷模式难以满足大额的融资需求，很少有人或机构拥有那么大规模的资金，融资者只能向多个出借人借款，这个过程不仅缓慢而且成本很高。随着银行诞生之后，由于银行面对大量储户，吸收了大规模的资金，形成了庞大的资金池，从而能够快速满足大额的融资需求。由此，以放贷赚取利（息）差，逐

渐取代资金保管等传统业务成为其利润的主要来源。

汇，即资金汇兑。在吸收存款的基础上，银行依托其广泛的网点网络和庞大的资金池，能够为其客户提供资金汇兑服务，在降低成本的同时提高了资金转移的效率和安全性。

第三节 资金池——银行的神器

那么，银行为什么能够实现上述三大基本功能呢？最最关键的是其拥有一大“神器”——资金池。

一方面银行面对着大量的储户（投资人），吸收了大量的存款，由于存款与贷款之间存在时间差，而且投资人与借款人的存贷款金额、期限也经常不匹配。比如，投资人甲存进活期存款 1000 元，乙存进 1 年期定期存款 2500 元，丙、丁等也存入了期限、金额各不相等的款项，而借款人 A 可能需要一笔 5 年期 10000 元的借款。那么，如何满足 A 的需求呢？答案就是资金池。由于有千千万万个投资人，他们存入的资金形成了一个庞大的资金池，这个资金池随着时间的延续而不断变动，但会一直保有一定规模的资金，当借款人 A 来借钱时，无论金额、期限如何，只要其满足借款条件，银行都可以快速予以满足。这就好比有一个水池，投资人好比是输水管，水会不断地注入水池，而借款人和投资人的提现就好比是水的流出，有出有进，从而保证了水池的平衡（图 1-5）。

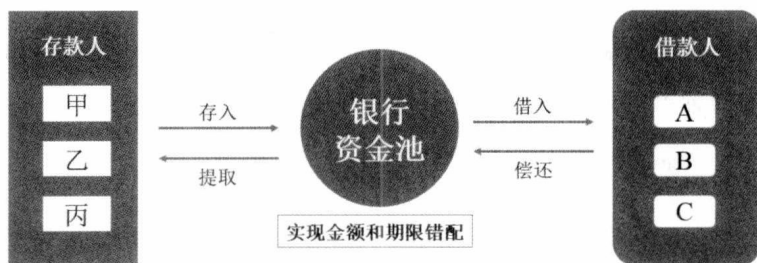


图 1-5 银行的资金池模式

正是由于资金池的存在，银行上述三大基本功能才能够实现，一方面帮助投资人实现分散投资、降低风险，获取收益；另一方面快速满足借款人的大额融资需求，同时也高效率的帮助客户完成资金汇兑业务。如果没有资金池，银行的业务难以实现，银行也就不复存在。

第四节 P2P 网贷的功能——与银行的比较

你可能要问，讲了这么多，跟 P2P 网贷有什么关系呢？前面对 P2P 网贷本质的论述中

已经提到 P2P 网贷是没有资金池的银行。前文讲了银行的功能和它的“神器”资金池，那么 P2P 网贷在没有资金池的前提下，能不能实现银行的三大基本功能呢？

一、分散投资

对应银行功能中的“存”，存款人存款的目的无非是通过将自有资金存入银行，汇入银行的资金池，将资金借贷给多个借款人，从而达到分散投资、降低风险、获取收益的目的。而借助 P2P 网贷平台（或简称网贷平台、平台），投资人可以将资金分散到多个不同的平台、不同的标的上，从而达到上述目的。目前，P2P 网贷平台有上千家，而且投资门槛不高，很多平台 1 元起投，因此只要平台选择适当，分散投资不成问题，而且收益、效率均会更高。

二、高效借款

对应于银行功能中的“贷”，借款人向银行借款的主要原因就是银行能够快速满足其大额资金需求，但因为银行放款需要经过多重手续，一笔借款需求可能要几个月才能到账。在没有互联网的情况下，借款人如果不通过银行而直接向投资人筹集大额资金是难以想象的，不仅效率极低，而且成本极高。而通过 P2P 网贷平台，只要借款人通过了资质审核等要求，平台将借款人的借款需求发布到线上，借助于互联网在信息传播方面的高效率，完全可以实现快速大额借款等需求。典型的例子就是红岭创投的亿元大标，短短 3 个小时即被投资人“洗劫”一空，其高效率相比银行更胜一筹。

三、货币汇兑

对应于银行功能中的“汇”，传统银行早期主要是借助广泛分布的物理网点实现的，效率相对较低，后来随着信息技术的发展，线上汇兑成为可能，效率也大幅提升。P2P 网贷的货币汇兑功能主要是借助第三方支付实现的，得益于互联网的普及和第三方支付的快速发展，货币汇兑已经可以实现即时到账，效率可与网络银行相媲美。

四、P2P 网贷不需要资金池

P2P 网贷与银行的一个根本区别是：P2P 网贷变革了传统银行的借贷模式。传统银行的

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com