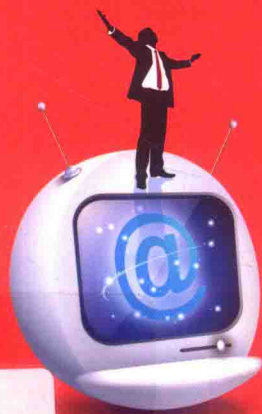




互联网金融 路线图

一本书读懂传统金融机构互联网转型的方方面面
互联网金融、大数据、云计算、实体产业融合之道

刘向南 坚鹏 编著

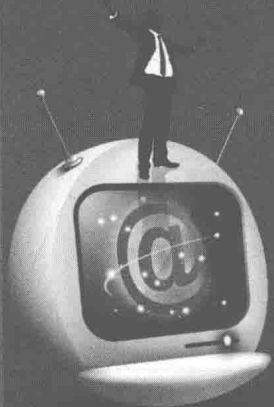


清华大学出版社



互联网金融 路线图

刘向南 坚鹏 编著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书全面、系统地讲解了传统金融机构互联网转型的各种方法,内容涵盖传统金融的思与变、互联网转型方法论,以及商业模式、产品规划、平台运营、品牌建设、管理体系、风险控制等影响传统金融机构互联网转型成功的六个最重要因素,六者之间相辅相成,同时也互相制约,共同构建了一个完整的传统金融机构转型体系。

互联网金融领域与大数据、云计算、实体产业、老百姓的衣食住行等各方面的融合飞速进行,相信随着实力强劲的传统金融机构全面布局互联网金融,传统金融机构通过进行全面的互联网转型一定能够实现凤凰涅槃、重振雄风、再创辉煌。

本书适合对互联网金融以及传统金融转型有兴趣的读者,希望本书能够帮助传统金融机构互联网转型插上腾飞的翅膀!

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

互联网金融路线图 / 刘向南, 坚鹏编著. -- 北京: 清华大学出版社, 2017

ISBN 978-7-302-45865-4

I. ①互… II. ①刘… ②坚… III. ①互联网络-应用-金融 IV. ①F830.49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第294609号

责任编辑: 陈绿春

封面设计: 潘国文

责任校对: 胡伟民

责任印制: 王静怡

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm 印 张: 18 字 数: 442千字

版 次: 2017年3月第1版 印 次: 2017年3月第1次印刷

印 数: 1~3500

定 价: 49.00 元

产品编号: 071476-01

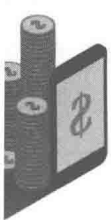
前言

马云说：“如果银行不改变，我们就改变银行。”传统金融机构已经处在改革临界点，以余额宝、支付宝、微信支付为代表的“互联网金融”异军突起，传统金融机构承受着巨大冲击。各种压力迫使传统金融机构互联网转型大幕徐徐拉开，从中国平安、中国工商银行到国泰君安都已经全面进行了互联网转型。

2011年，综合金融集团中国平安进军P2P行业，上海陆家嘴国际金融资产交易市场股份有限公司（陆金所）成立，并迅速在短短几年的时间内成为P2P行业的第一品牌。根据2016年最新轮次融资，陆金所估值达到185亿美元。同时，平安也已经在保险、银行、证券等多个金融子行业开始了互联网转型。

随着“互联网+”被写进2015年政府工作报告，2015年3月23日，宇宙第一大行——中国工商银行趋势发布互联网金融品牌“e-ICBC”和一批主要产品，全面进军互联网金融。

领先的综合性证券公司国泰君安在互联网转型方面也制定了三大重要举措，分别是建立君弘金融商城、网上开户以及君弘一户通账户，资金可以从证券资金账户到各商业银行间的快速汇划并且能直接进行购物支付与生活缴费。



但传统金融机构转型不易，受很多因素的影响，目前已经在转型路上的传统金融机构多是“摸着石头过河”，缺乏系统的方法论指导。所以急需具有实操性的转型方法论的研究和梳理。

我们作者团队有在传统金融机构工作过的经验，服务过四大国有银行、股份制银行、区域性城商行、农村商业银行、保险公司等众多传统金融机构，以及互联网公司、互联网金融公司，本身已经拥有金融及互联网金融行业多年的管理咨询培训经验，对金融行业、互联网行业、互联网金融行业非常熟悉，了解这些行业的现状、存在的问题及未来的转型需求，积累了非常丰富的方法论，已经出版金融、互联网金融及相关书籍近十本，因此下决心研究并出版本书，希望本书的出版能够指导各大传统金融机构顺利进行互联网转型。

基于我们对标杆企业的研究、借鉴国内外专家学者的理论和互联网金融企业的实践经验以及过去多年的咨询培训实践，我们提出了独创地618转型方法论。我们认为商业模式、产品规划、平台运营、品牌建设、管理体系、风险控制是影响传统金融机构互联网转型成功的六个最重要的因素，六者之间相辅相成，同时也互相制约，共同构建了一个完整的传统金融机构转型体系。商业模式是转型的起点，产品规划是转型的核心，平台运营是转型的催化，品牌建设是转型的升华，管理体系是转型的保障，风险控制是转型的底线。

传统金融机构进行互联网转型，需要有系统、有计划、有步骤地开展商业模式设计、产品规划、平台运营、品牌建设、管理体系建设、风险控制六个方面的工作，不是“脚踩西瓜皮，滑到哪算哪”，也不是“走到哪山砍哪柴”，而是“运筹帷幄，决胜千里”。

本书内容共分为8章，全面、系统地讲解了传统金融机构互联网转型方法论。

第1章：传统金融的思与变，主要从改革临界点、创新源动力、



金融触网三个方面进行了分析与思考，告诉大家传统金融机构已经到了必须要变革的时刻。

第2章：传统金融机构的互联网转型方法论，主要从转型目的、转型难易指数、传统金融机构的互联网转型方法论解读、转型案例研究四个方面进行了分析，并提出了独创的618互联网转型方法论，为传统金融机构进行互联网转型提供了可以借鉴的方法论及案例。

第3章：商业模式，商业模式是转型的起点，主要从商业模式研究、商业模式转型三要素、政策法规现状分析、行业创新趋势四个方面进行了分析，提出了独创的商业模式三要素模型并对传统金融机构商业模式创新的三个趋势——场景化、链条化、数据化。

第4章：产品规划，产品规划是转型的核心，主要从产品规划概论、用户需求挖掘方法论、竞品分析方法论、产品策划方法论四个方面进行了解读，重点解决传统金融机构缺少互联网产品规划方法论的问题。

第5章：平台运营，平台运营是转型的催化，主要从运营管理三要素、PC端运营管理、新媒体和社群运营管理、运营数据分析四个方面进行了阐述，重点讲解如何进行运营管理。

第6章：品牌建设，品牌建设是转型的升华，主要从品牌概念、品牌建设三步曲、实战案例三个方面进行了说明，提出了品牌建设的方法论及相关可以借鉴的互联网金融公司在品牌建设方面的实战案例。

第7章：管理体系，管理体系是转型的保障，主要从组织结构、流程制度、组织能力三个方面构建传统金融机构进行互联网转型时的管理体系，提出了独创的管理体系建设理论框架。

第8章：风险控制，风险控制是转型的底线，主要从金融风险、法律风险、网络贷款风险管理、股权众筹风险管理四个方面进行描述，提出了传统金融机构进行互联网转型时遇到的主要风险及应对策略。



在传统金融领域，中国与欧美发达国家相比存在一定程度的落后，但在互联网金融领域，现在中国在全世界是发展最好的，以蚂蚁金服集团为代表的互联网金融行业的发展一日千里、一鸣惊人、一血前耻，与大数据、云计算、实体产业、老百姓的衣食住行等各方面的融合飞速进行，相信随着实力强劲的传统金融机构全面布局互联网金融，传统金融机构通过进行全面的互联网转型一定能够实现凤凰涅槃、重振雄风、再创辉煌，相信本书能够帮助传统金融机构互联网转型插上腾飞的翅膀！

作者

目录

第1章 传统金融的思与变	1
1.1 改革临界点	2
1.2 创新源动力	6
1.3 金融触网	9
1.4 互联网金融简论	14
1.4.1 第三方支付	14
1.4.2 股权众筹	15
1.4.3 网络借贷	19
1.4.4 金融电商	28
第2章 传统金融机构的互联网转型方法论	33
2.1 转型的目的	34
2.1.1 搭上便车	34
2.1.2 切入蓝海	35
2.1.3 盘活存量	35
2.1.4 扩大增量	36
2.2 转型难易指数	37



2.3 传统金融机构的互联网转型方法论解读	38
2.3.1 转型六要素模型	40
2.3.2 618转型方法论	42
2.4 转型案例研究	48
2.4.1 平安集团	49
2.4.2 融金所	51

第3章 商业模式..... 56

3.1 商业模式研究	57
3.2 商业模式转型三要素	61
3.3 政策法规现状分析	64
3.4 行业创新趋势	67
3.4.1 场景化	67
3.4.2 链条化	70
3.4.3 数据化	71

第4章 产品规划..... 74

4.1 产品规划概论	75
4.2 用户需求挖掘方法论	79
4.3 竞品分析方法论	83
4.4 产品策划方法论	85



第5章 平台运营	94
5.1 平台运营三要素	95
5.2 PC端运营管理	103
5.3 新媒体和社群运营管理	109
5.4 运营数据分析——以网络借贷为例	111
5.4.1 流量数据分析	112
5.4.2 用户分析	114
5.4.3 经营数据分析	125
第6章 品牌建设	127
6.1 品牌概论	128
6.2 品牌建设三部曲	135
第7章 管理体系	153
7.1 组织结构	154
7.1.1 组织结构设计	154
7.1.2 部门职责分析	163
7.1.3 职位分析	166
7.2 流程制度	169
7.2.1 流程分类	171
7.2.2 制度	177
7.2.3 手册	182
7.3 组织能力	188
7.3.1 员工能力	188



7.3.2 员工态度.....	191
7.3.3 员工培训.....	195
7.3.4 员工激励.....	209

第8章 风险控制..... 212

8.1 金融风险.....215

8.2 法律风险.....221

8.2.1 明确法律风险环境信息..... 221

8.2.2 法律风险评估..... 223

8.3 最新监管动态.....233

8.3.1 监管总纲..... 234

8.3.2 监管细则..... 244

附：《P2P网络借贷风险专项整治工作实施方案》全文..... 246

附：《股权众筹风险专项整治工作实施方案》全文..... 253

8.4 网络贷款风险管理.....259

8.4.1 P2P网贷借贷..... 259

8.4.2 网络小额贷款风险管理..... 263

8.5 股权众筹风险管理.....268

8.5.1 项目审核与发布..... 269

8.5.2 选择投资人..... 270

8.5.3 签订投资协议..... 271

8.5.4 资金交付..... 272

8.5.5 设立有限合伙企业..... 274

8.5.6 投后管理与退出..... 275

第1章

传统金融的思与变



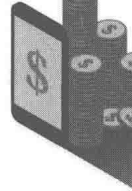
1.1 改革临界点

对于传统金融机构而言，这是一个不算坏但也举步维艰的时代。2013年，“互联网金融”异军突起，金融市场曾经的霸主们备受冲击。这场看上去是突如其来的变局，其实早在很久之前便已成定局。金融的核心任务是服务实体经济，随着中国经济结构的战略调整，金融业也不得不进行结构性调整，其处在改革临界点才是传统金融变局的根本原因。

那么，所谓的“改革临界点”到底是什么呢？简单来讲，就是直接融资渠道比例过低，不到三成，而这反映了长期以来中国的融资结构是不合理的。长期以来，以银行为主导的间接融资在金融市场中占据优势地位，这种格局无法满足中国经济均衡发展和产业升级的需要，尤其是非发达地区和新兴产业存在严重的资金短缺。虽然银行一直在很努力地转型，例如优化信贷投放的行业结构，从制造业向传统产业升级和战略性向新兴产业倾斜；优化信贷资金配置的空间结构，使信贷资金配置从集中于经济发达地区向区域均衡转变；优化信贷支持的企业结构，使信贷资金过度投向大企业，向重点支持中小企业特别是小微企业转变；优化信贷业务结构，使信贷业务由传统信贷向绿色信贷转变。但就目前市场的现状看，依旧没有满足中小企业的需求；中国实体经济的成长受到严重阻碍。这就是所谓的“改革临界点”。

政府早已意识到直接融资对经济转型的重要推动作用，而银行的改革乏力也使政府不得不从多角度进行金融改革。推上政府议程的改革焦点主要集中在三个领域。

- ① 推进多层次资本市场体系建设。除境内外 IPO，打造新三板、区域性股权交易所等新兴融资平台。
- ② 增加创业资本供给，例如发展产业投资基金、政府引导基金、



私募股权投资基金和并购基金，以此促进产业升级。

- ③ 拓宽企业的直接融资渠道，鼓励直接融资金融产品的创新，例如利用短期融资券、中期票据、中小企业集合票据等直接融资工具融资。

以上举措看似大刀阔斧，实际上只是在一定程度上优化了金融资源的配置，并没有从根本上解决金融资源配置的痛点。

要想使融资结构合理化，提高金融资源配置的效率。必须解决两个长期以来存在的问题：①利率管制；②信息不对称。简单来说，利率是资金的对价，是金融资源配置的“指示器”。金融资源配置如果想高效率，必然需要市场化，而金融市场化的核心就是利率市场化。长期以来，存款利率管制大大损害了存款人利益，民众在负利率情况下连基本保值也难以实现。此外，银行通过高利差安享垄断利润也不利于其竞争力的培养，因为利率管制阻碍了贷款定价能力和利率风险防控能力的提高；利率管制也会导致利率信号失真，难以有效发挥宏观调控的作用。利率管制也是民间高利借贷在中国存在的重要因素之一，因为在金融市场资金供求关系高度紧张的情况下，市场利率必然大于管制利率。

但在中国的市场环境下，利率市场化却恰恰无法依托市场的力量来解决，政府在与各方利益长期博弈后终于迈出了利率市场化的第一步。可以说，自2013年至今利率市场化的脚步便没有停止。而政府的这个深得人心的举措也成为了“互联网金融”快速崛起的主要推动力。从世界发达国家的金融史可以看出，但凡利率自由化，必然带来金融的重新定价，而通常经济都会保持高速增长很长一段时间。1983年，日本利率自由化改革；1980年美国利率自由化改革。而这些举措使日本和美国都进入了长达十几年的经济高速增长。

利率市场化的好处并非一两年能够看出来的，但中国这次利率化改革的序幕拉开，最直接收益的就是民间金融机构和社会各层级的金融势力。它们松开了头上的紧箍咒后，便开始了一场轰轰烈烈的“跑马圈



地”运动。所谓的互联网金融的时代，便由此开始。很多人因此认为“互联网金融”就是一个政策红利的产物，此言不假。

但除了搭上政策红利的便车，“互联网金融”为传统金融长期没有解决的问题——金融资源配置中的信息不对称，提供了新的解决方案。任何新事物的蓬勃发展都不能是简单的一个因素所导致的，如果不能解决长期以来金融市场的诟病，“互联网金融”不可能得到社会和政府的双重认可，并在未来的金融市场上拥有持久的生命力。金融市场的信息不对称不是中国独有的问题，在互联网技术没有普及之前，任何国家的金融市场都面临着同样的问题。云计算、大数据、移动互联技术从不同层面优化了金融资源配置中的信息不对称问题。虽然，没有彻底解决，但至少提供了新解决方案。

政府鼓励互联网金融创新，本质上就是想借助互联网扩大直接融资比例，淡化银行业的绝对主导地位；逐步提高直接融资在社会融资总量中的比重，进而优化社会融资结构、提高资源配置效率。

金融资源配置的两个痛点是否能够解决，是中国金融市场是否能够健康、快速发展的前提。过去三年的金融行业，频繁出现“倒逼”一词，说的就是传统金融机构在面临互联网的挑战和互联网金融机遇面前，改革迫在眉睫。金融解决的是资金融通的问题，而资金融通的工具、机构、市场和制度构成了一个有机的金融系统，是经济系统的重要组成部分。金融系统的核心价值就是跨时间、跨空间进行金融资源配置、实现价值交换的平台。互联网金融就是这个庞大系统的一次升级迭代。而被倒逼改革就是这些没有配合系统升级的各个传统金融机构。在我们看来，其实传统金融改革是早晚的事，只不过互联网使这场早晚会到来的“金融革命”看上去更加戏剧性，更加惊心动魄而已。

以上是从宏观的角度对金融改革的临界点的分析。从微观的市场供需角度来看，我国金融行业也同样处在改革的临界点。我们尝试着从金融的功能维度进行分析。

根据莫顿金融功能恒定理论，尽管金融外在的表现形态会改变，但放眼漫长的金融演变历史，金融机构整体扮演的金融功能是没有改变的。如果某种金融功能没有被现有的金融机构所满足，也必将被新兴金融机构所替代。金融机构主要有以下四种功能。

- ① 充当信用中介。
- ② 充当支付中介。
- ③ 创造信用流通工具。
- ④ 提供金融服务。

无论是中国还是西方国家，依托这四种功能而生的金融机构都会的创新面前受到冲击。西方国家的金融改革是渐进式的，传统金融机构在市场的调整下，自发地丰富了金融服务。互联网时代来临后，西方金融业已经有了稳步的改善，没有出现特别明显的被冲击的情况。所谓的“互联网金融”也没有对西方金融行业带来实质性的影响。但中国就不同了，底子薄、反应慢；传统金融机构长期以来脱轨于市场，被冲击得比较严重。

不过虽然中西方在具体的表现上有出入，前者急，后者缓，但本质都是一样的。一言以蔽之，当金融服务提供者无法满足金融消费者的需求时，消费者就会主动或被动地通过市场手段反制金融服务提供者，而这可以算是市场倒逼改革的根本原因。

从某种意义上说，中国未来的金融市场的完善和“弯道超车”，极有可能是从基于互联网的金融创新开始的。中国这个所谓的金融大国，正处在一个前所未有的改革临界点，走向金融强国之路。基于互联网的金融创新正在不断优化金融结构，改变金融发展方式、提高金融资源配置效率。多年以后回看这场金融变局，也许会是改革开放之后最伟大的一次变革，亦未可知。



1.2 创新源动力

第一节所说的政策红利和市场倒逼，其实都是金融改革的外因。外因虽然起到直接推动的作用，但内因才是持续改革的根本。而金融改革的内因就是金融创新的源动力。

创新是人类社会发展的重要原因之一，也同样是金融市场健康发展的重要原因之一。有关金融创新，目前尚没有统一的定义。如果用一种比较苛刻的方式来界定金融创新，应该是某种产品或技术的问世能够使整个金融市场的创新程度和创新能力达到质变的程度，进而使金融系统的功能发生根本的变化。如果用一个比较宽松的标准来定义金融创新，创新范围包括但不限于金融业务创新、金融组织管理创新、金融组织结构创新、金融制度创新。

我们认为，这次互联网金融的创新应该是广义角度的金融创新。互联网技术使金融业务活动的方式有了改变，而业务流程的改变又导致了组织管理手段不得不改变。随着创新的深入，金融组织架构也在改变，最后国家也不得不从上而下地改变金融制度。可以说，互联网金融创新是深入骨髓的。那么，这种创新的源动力到底是什么呢？

1. 互联网技术催化

从世界范围内来看，互联网的迅速普及是在 20 世纪 90 年代，从那时起，互联网便深刻地改变了人类生活的方方面面，中国略晚欧美却也实力雄厚。相比于金融等传统行业，中国互联网行业的整体水平和欧美并无明显差距。从技术推进理论的角度看，互联网为代表的新技术革命的出现，为金融创新提供了技术上的保证。

2010 年以来，在相关金融政策的支持下互联网企业进军金融行业。2013 年，互联网企业爆发性地涌入金融行业，新兴商业模式日渐成熟，