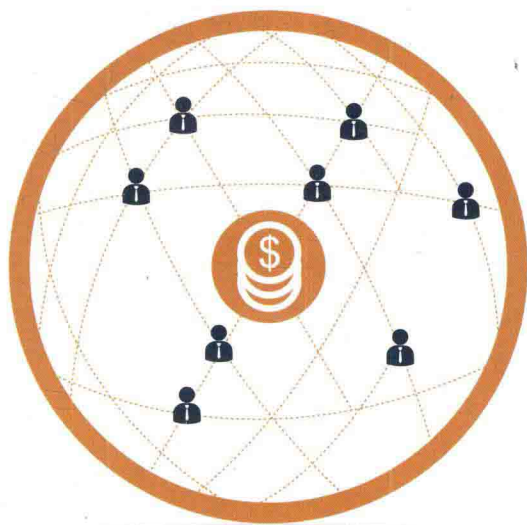


让金融更简单

我的互联网金融 运营观

金融风险控制，互联网流量运营

余军 著



清华大学出版社



让金融更简单

我的互联网金融 运营观



清华大学出版社
北京

特别说明：本书案例中的各种信息及资料（包括但不限于文字、数据、图表及超链接）不构成任何邀约、投资建议或承诺，投资人应依其独立判断做出决策。投资人据此进行投资交易而产生的风险等后果请自行承担，本书作者及出版社不承担任何责任。

内 容 简 介

本书立足于“互联网金融”平台运营理念和方法，从“道”的层面提纲挈领地论述互联网金融平台的运营方法和技巧，并从社会化媒体运营的多个角度，简述互联网金融平台“吸粉”“互动”“转化”的运营法则。作者通过互联网多家平台的运营切入，指出互联网金融中的互联网属性是运营互联网金融平台的首要属性。作者还通过阐述互联网金融品牌的运营方式方法，从品牌和公关的角度说明互联网金融平台的运营思维。

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

让金融更简单：我的互联网金融运营观 / 余军著. —北京：清华大学出版社，2017
ISBN 978-7-302-49032-6

I. ①让… II. ①余… III. ①互联网络—应用—金融—研究 IV. ①F830.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 292745 号

责任编辑：王 琳

封面设计：李召霞

责任校对：王凤芝

责任印制：沈 露

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：三河市君旺印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm × 240mm 印 张：15.25 字 数：228 千字

版 次：2017 年 11 月第 1 版 印 次：2017 年 11 月第 1 次印刷

印 数：1 ~ 4000

定 价：49.00 元

产品编号：076346-01



学习是一种信仰

“Stay hungry, Stay foolish”（如饥似渴，抱朴守拙），这是美国苹果创始人乔布斯最喜欢的一句话。“Stay hungry”——保持饥饿的状态，实质是说要有一颗好奇的心，要如饥似渴地学习，但如果要有如饥似渴的学习心态，必须要有空杯心态，时刻清零，保持初学者的心态，抱朴守拙，即“stay foolish”。这句话正是通过“如饥似渴，抱朴守拙”的“初心”激励人们保持一种永远好奇、永远渴望学习的状态。

互联网金融市场瞬息万变，创新层出不穷，在运营过程中必须不断地学习，才能使运营的效率保持高水平。而学习不仅是个人的学习，也必须是团队的学习、公司的学习。学习应是一种信仰！

把学习当作信仰，就是要有一颗永远开放的心、永远接纳的心，越是变化迅速的行业，越欢迎积极拥抱变化的人。没有学习能力和好学心态，是无法快速跟上迅速变化的时代的。

学习不仅是读书，还要读人。每个人都是一个丰富的经验宝库，不同行业的成功人士，都有自己的方法论、价值观，能够虚心与他们交流，都是难得的机会，他们的真知灼见，通过只言片语传递给你，有时其内涵的丰富胜过千百本书。老话说，三人行必有我师，真实不虚。理解比知道更重要。

学习更需要广阔的视野。见识比知识重要。格局的形成，与见识密切相关，读

万卷书，更要行万里路，不断地行走、不断地接触、不断地倾听、不断地观察、不断地思索，只有在动态的学习过程中，才能敏锐感知行业的细微变化，捕捉住每个细微变化，才能抓住大趋势的脉动。

学而不思则罔，思而不学则殆。不要用战术的勤奋掩盖战略的懒惰。金融行业是一个充满想象力的行业，想象力比知识重要，在互联网金融行业也得到充分印证。互联网金融行业是一个典型的跨界整合行业，传统的知识和新兴的知识处于爆炸状态，令人目不暇接的新知识、新技术，“酷创新”每天都在冲击着商业形态。方兴未艾的金融科技，更把当今世界的前沿技术与金融结合在一起，互联网金融业态的进化充满了高新技术含量，这对运营来说是重大的机遇和挑战！一个公司最大的危机不是来自业务“瓶颈”，而是团队跟不上公司的成长，团队没有学习能力和好学的心态，将会变得“优秀而无用”，会被淘汰！

学习，不仅是要学习别人，更要总结自己。通过自身的运营经验，进行不断总结提炼，这是一个重要的学习过程。不断地总结、反复地迭代，我们的内在才能得到真正的提升。对于运营经验的总结，不仅可以深度思考运营的方法和技巧，还可以使我们的心态始终处于初学者的状态。本书分享了我们的一些思考和实务，也是一次回顾总结。不断地总结、不断地清零，只有保持空杯心态，才能源源不断地吸收最前沿的知识和技巧，保持着思维的敏锐度。

千里之行，始于足下。我们将始终保持着空杯心态，轻装上路。学习就是我们的信仰，我们一直在路上！我们的道路刚刚启程……

特别鸣谢：感谢下列人士对本书内容上的专业支持（排名不分先后）：邓琳奕、赵俊嘉、罗亮、余璐、余聪、罗卓静、叶海、王沿杰、高雁、刘建朋、李任庆、廖文、李春廷、肖春桃、文焰炜、段和亮、方文彬、邱伟杰等。

目录
CONTENTS

01 第一章

“世界工厂”崛起的互联网金融新锐 // 001

初创期：从失焦到聚焦 // 003

发展期：布局精品资产战略 // 004

转型期：确立综合科技金服战略 // 007

团贷网综合科技金服路线图：从沐金农开始 // 009

监管下的互联网金融平台运营 // 012

团贷网产品开发的战略思路 // 015

2017 年互联网金融看什么？ // 018

案例：一个初创理财平台如何运营？——以小鸡理财为例 // 021

02 第二章

互联网金融平台的规划与运营 // 027

互联网金融网站内容与产品定位分析 // 028

网站技术架构的沉淀与发展 // 029

产品架构沉淀与发展 // 030

活动管理系统 // 032

内容管理系统 // 034

会员管理系统 // 037

渠道管理系统 // 039

智能理财系统 // 041

其他系统 // 043

用户体验沉淀与发展 // 045

案例：融金所——稳步不止向前一步，普惠金融践行者 // 050

03

第三章

品牌是互联网金融的通行证 // 059

品牌构建，并非单打独斗 // 060

团贷网品牌 IP 形象的创可贴式广告探索 // 061

品牌 IP “小派”所代表的团贷网是谁？ // 065

团贷网的品牌战略升级 // 067

品牌视觉战略输出 // 069

团贷网品牌 IP 形象的创造 // 074

团贷网品牌的超级 IP 运营战略 // 079

团贷网品牌超级 IP 战略的新起点 // 083

品牌定位：家庭理想的互联网理财平台 // 084

公关第一、广告第二：品牌公信力建设篇 // 095

案例：团贷学院，永远保持学习不断拥抱变化 // 097

04

第四章

互联网金融平台的流量运营：大数据分析体系 // 103

互联网金融平台数据源类型 // 104

流量数据的处理分析 // 106

平台关键运营数据指标 // 114

推广渠道分析 // 116

用户运营数据分析 // 118

运营活动数据分析 // 122

运营数据支撑 // 129

05

第五章

粉丝运营：互联网思维下的策划营销 // 135

粉丝营销，已经是互联网营销的风口 // 136

我们为什么要做粉丝营销 // 137

粉丝，不等同于用户或者消费者 // 140

互联网思维下的粉丝营销 // 143

要做好粉丝营销，还需要克制 // 147

优质的内容，是粉丝营销的保鲜剂 // 151

直播平台 // 152

好的内容策划，一定要了解粉丝心理 // 155

优秀的活动，是粉丝营销的润滑剂 // 158

粉丝运营，还需要有仪式感的活动 // 164

案例：中业兴融“37度理财家”品牌新理念 // 166

案例：人格化悟空理财：打造用户至上的粉丝经济 // 169

06

第六章

互联网金融平台的客服运营 // 175

作为客服人员要把自己就当作是平台本身 // 176

客服对运营产品的倒逼作用 // 181

向运营客服的转变 // 186

大客户服务营销团队部分 // 188

电话营销：客户激活 // 193

07

第七章

互联网金融平台的客服质量监督 // 195

客户服务质量管理：质检综合部门的定位 // 196

客户服务质量管理原则及方法 // 198

客户服务质量的管理标准 // 202

质检综合部门的培训体系管理 // 204

质检综合部门对平台的支持 // 208

08

第八章

互联网金融需重点研究的内容 // 213

金融科技 // 214

支付清结算 // 215

银行存管 // 216

网贷平台与金交所合作模式 // 221

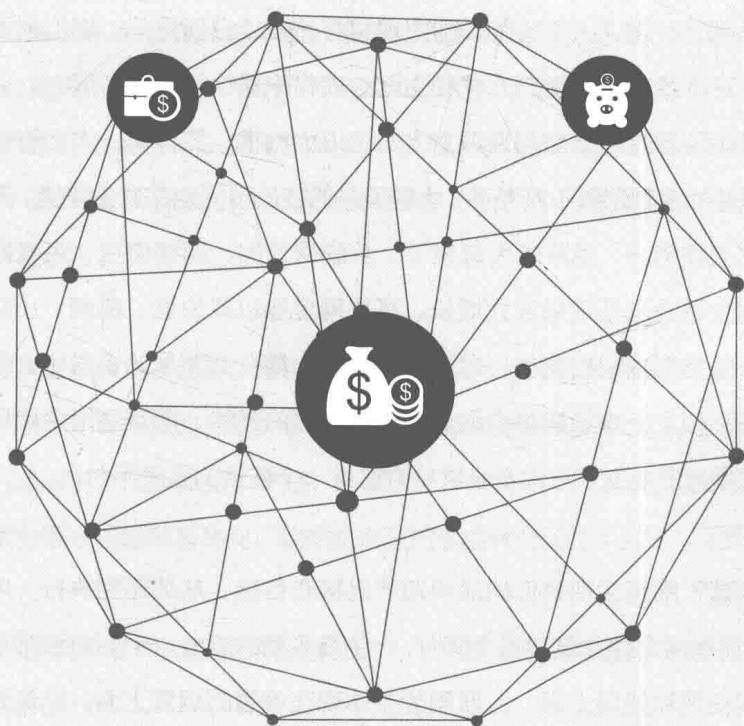
网贷平台理财计划产品研究 // 228

参考文献 // 236

01

第一章

“世界工厂”崛起的 互联网金融新锐



互联网金融和基于实体经济的“互联网+”的融合，代表了互联网发展的大方向。从一定意义上讲，“互联网+”催生了互联网金融。据世界知识产权组织统计，近两年来，全球技术创新的成果有 80% 来自互联网领域。以互联网为核心的新一轮科技和产业革命蓄势待发，人工智能、虚拟现实等新技术日新月异，虚拟经济与实体经济的结合，正在给人们的生产方式和生活方式带来革命性变化。同时，以“互联网金融”为代表的新金融概念越发深入人心，以大数据、云计算、人工智能和区块链等技术为驱动的金融创新不断涌现，金融服务的基础设施也在发生改变。2013 年，在政府支持“互联网+”战略的大背景下，互联网理财、网络借贷、互联网保险等一系列互联网金融业态呈现爆发式增长。互联网金融以其快速、高频、小额、分散等特点与银行服务形成错位竞争，是满足中国中小微企业发展的金融生力军。互联网金融的本质从根本上来说还是金融，是时代发展的产物，而互联网金融所要做的非常简单，就是为资金需求方和资金供给方提供一个连接的服务平台。

什么叫运营？围绕实现我们的品牌和产品核心目标，从战略到执行，所有的工作都叫运营。互联网金融主要有两个能力，一个是金融的能力；一个是互联网的能力。金融能力体现在风险控制上面，互联网能力体现在流量的运营上面。把这两个能力

讲清楚可以通过笔者运营过的一些互联网金融平台来说明。东莞团贷网互联网科技服务有限公司（简称“团贷网”）是新三板挂牌企业光影侠（股票代码：831138）的全资子公司，成立于2012年，注册资本1.7亿元人民币，是一家专注于小微企业融资服务的互联网金融信息中介平台。

初创期：从失焦到聚焦

2012年7月，唐军和张林两位“85后”在东莞正式上线了互联网金融平台“团贷网”（东莞团贷网互联网科技服务有限公司），服务本地小微企业。此前，两个年轻人已经在这个“世界工厂”从事了近三年的信贷咨询中介业务。

4年多的时间，团贷网（www.tuandai.com）从小平台迅速成长为综合性的全国知名互联网金融服务集团，目前团贷网的累计交易额已经超过500亿元，注册投资用户近500万。2016年团贷网集团（指光影侠，包含东莞团贷网互联网科技服务有限公司、东莞团贷网资产管理有限公司和深圳正合普惠金融服务有限公司）资产近5.256亿元，营业收入9.76亿元，利润1.66亿元，纳税金额9846.79万元。

团贷网第一次声名鹊起，缘于2013年1月史玉柱午餐时间拍卖。唐军以2 130 915元的价格拿下了史玉柱的“黄金3小时”。那时，团贷网刚刚上线，200多万对刚刚创业的公司来说并不是小数目。不过，唐军说：“我并不把这次拍卖看成商业行为，200多万大部分都会捐给慈善事业。我把此次竞拍当成与史玉柱一起做一场慈善。”

正是这次午餐时间拍卖，让唐军进入了史玉柱的朋友圈，史玉柱后来还成为团贷网的股东之一。

这次午餐时间拍卖曝光后，受益于史玉柱的“名人效应”，各地媒体蜂拥前来采访。随着媒体的高密度曝光，团贷网在全国的知名度迅速提升，午餐时间拍卖也意外成为团贷网成功的营销事件。

2013 年，是互联网金融的春天。政府正在摸索如何对互联网金融进行监管，同时也鼓励互联网金融的发展。团贷网业务增长迅速，投资用户增多，平台信任度和关注度增强。

为了合规经营，团贷网适时启动了股份制改革，成为全国首家注册资本过亿的互联网金融平台。

2014 年，整个网贷行业进入一个野蛮浮躁期。团贷网 CEO 唐军去北京发展房地产众筹项目，总裁张林则在深圳发展“你我金融”，团贷网的互联网金融业务则是维持常规运营。

但是由于房地产周期长、时间成本高，当时还不是发展房地产众筹项目的时机，最终此项业务受挫。2014 年 5 月到 12 月期间，团贷网业务被搁置，而停滞不前，没有创新发展。

新战略发展受挫，团贷网两位创始人经过反思，决定将业务“聚焦，再聚焦，聚焦到一根针”，将服务小微企业的 P2P 作为核心业务。

发展期：布局精品资产战略

“聚焦到一根针可以捅破天。”2015 年，战略聚焦后的团贷网发展迅速，并迅速地推动了精品资产战略的全面布局。

2015年8月，团贷网筹建并控股深圳前海俊拓金融服务股份有限公司，开始切入电商及跨境电商供应链金融。同年10月，针对电商及跨境电商的供应链产品正式上线，为东莞电商及跨境电商企业服务，并且依托团贷网在全国各地的分公司，为全国的同类型企业服务。

团贷网的供应链产品为淘宝网、天猫、唯品会、京东、亚马逊中国等平台商家提供一种无抵押信用借款。受制于应收账款回款的及时性，电商企业流动性资金一般较为紧张，如遇重大促销活动可能出现无采购资金可用的现象，企业扩大经营倍受制约。通过电商企业店铺账号授权，以及“生意参谋”等第三方工具协助，俊拓金融准确获取商家真实交易数据，严谨评估周期应收账款，并利用大数据风控模式对商家进行合理授信。俊拓金融同时配合团贷网严审各项授信资料，一起助力优质电商企业快速融资、扩大经营。

供应链产品从上线至2016年11月30日，团贷网已为2000多家电商及跨境电商企业撮合融资金额20.2798亿元。

2015年12月18日，团贷网集团在北京、天津、济南、长沙等10个城市的分公司开业，团贷网的全国战略布局也在这一天达到了一个高潮，而这只是团贷网布局全国的一个缩影。

自2012年成立以来，团贷网一直专注于优质资产端的建设。2012年11月，团贷网上线不久，东莞线下营业厅即开业；2013年12月，上海分公司开业；2014年5月，成都分公司开业；2015年，资产端的布局加速推进，7月华南5家分公司开业，9月华东5家分公司开业，11月西南6家、华北10家分公司开业。

在 2016 年，虽然团贷网放慢了全国布局的脚步，但仍然在稳步推进中。2016 年 3 月，团贷网在呼和浩特、厦门、大连、广州等 9 个城市开设的资产端分公司相继开业。

2016 年，团贷网运营主体变更为东莞团贷网互联网科技服务有限公司，与东莞团贷网资产管理有限公司、深圳正合普惠金融服务有限公司成为新三板挂牌公司光影侠（股票代码 831138）旗下控股子公司，原广东俊特团贷网络信息服务股份有限公司变更为派生科技集团股份有限公司。

截至目前，团贷网资产管理有限公司有 40 家分公司，深圳正合普惠金融服务有限公司有 175 家分公司，总计 215 家分公司，与团贷网平台运营公司是战略合作关系。

2016 年 10 月下旬，团贷网参股三农金融平台沐金农，和沐金农达成战略合作，一起扶持三农产供销上下游产业链及农户金融服务，解决三农融资难等问题。

团贷网平台依托自身的影响力和已有的渠道优势，着力细分市场，围绕借贷或投资的需求、类型、期限、利率、风险和门槛等多个维度展开多层次、差异化的产品线开发组合，具体包括小微企业、微团贷、分期宝、供应链等产品体系，在资产端则已覆盖小微企业信贷、房产金融、汽车金融、供应链金融、小额信贷、消费分期、仓储金融、按揭服务、三农金融、小额现金贷等 10 条业务线。

公司未来的资产战略是：多元化、线上化、精品化。

团贷网的资产端扩张中除了自建团队，还采取了收购策略。收购对象必须符合三个要求：一是符合政策鼓励的方向，比如小微贷、供应链金融、三农金融；二是符合公司业务版块的需求，比如公司资产未来要小额分散，一系列的资产战略布局后，目前团贷网的资产端单均件从最初的 200 万，降到了 20 万以内；三

是财务投资。现在收购和参股的资产业务，因为发展迅速且优质，都远远超过了当初的估值。

转型期：确立综合科技金服战略

2016年10月，团贷网宣布获得C轮融资，三轮融资累计6.75亿元人民币，投资机构及股东包括九鼎投资、巨人投资、久奕投资、宏商光影、史玉柱、沈宁晨、王利芬等；同时，公司宣布与连交所（全称“大连京北互联网金融资产交易中心”）达成战略合作，向综合型金融服务平台转型。

同年11月，团贷网母公司新三板企业光影侠发布公告称，以收购达州市通川区达商小额贷款有限公司（简称“达商小贷”）股权的方式获得网络小贷牌照，团贷网平台也成为全国首个拥有网络小贷牌照的网贷平台。

目前，团贷网集团已经参股或控股了达商小贷（四川第二大小贷公司）、沐金农，与连交所达成战略合作，成功切入网络小贷、金融资产交易、三农金融等板块。对于其他互联网金融业务，团贷网集团坚持走合规路径，将依托各大投资方雄厚的资金支持、优质金融资源、立体的业务及风控体系，打造一个强大的互联网金融牌照化运营的综合金融服务品牌。

2016年，团贷网针对风控、运营自主研发出了人工智能双核决策系统，大大提升了团贷网运营效率，降低了风控成本。

其中，大数据智能风控决策系统包括了天秤系统和针对供应链金融的云镜系统，团贷网自主研发的大数据智能风控决策系统，覆盖了贷前、贷中、贷后整个

流程，实现风控的标准化、智能化、模型化，形成独具特色的风控体系。团贷网的大数据智能风控决策系统维度非常广，不仅有 200 个基础维度，还有 500 个变量维度。

在大数据上，与国内多家大数据、征信及反欺诈解决方案公司建立友好合作关系，包括鹏元征信、芝麻信用、前海征信、百融金服、同盾科技等；同时与中国互联网金融协会、上海资信、中国支付清算协会（中国人民银行旗下）、安融、蜜蜂数据等国内顶尖的大数据及征信机构展开信用信息共享平台合作。

团贷网自主研发的 BI 经营决策系统，利用人工智能和大数据等技术手段，为公司在经营层面、决策层面提供更多依据和支持。

团贷网一直不断加强对技术的投入，致力于让团贷网成为一个金融科技服务平台。过去三年，团贷网立项并转化了 26 个科研项目，团贷网年平均科技成果转化约达 9 项，科技成果转化率 100%。团贷网系统已获得公安部信息保护安全等级三级认证，拥有 30 项软件著作权、6 项软件产品专利、高新技术产品 8 件，荣获国家高新技术企业称号等。

自 2013 年以来，团贷网投入的研发资金累计超过 3500 万元。其中，2016 年，投入的研发资金达到了 1545.24 万元。团贷网是中国互联网金融协会的首批会员、国家高新技术企业、广东省政府及广东省经信委授予的广东省互联网 + 金融项目试点、广东省商务厅授予的广东省电子商务创新示范企业、东莞市政府授予的东莞市电子商务纳税十强企业、东莞市成长型企业。

2016 年 12 月，东莞市政府常务会议发布《东莞建设金融强市总体规划（2016—2025）》明确提出将推动东莞成为广州、深圳两个区域金融中心的主要衔接点、支