



曹彤剪影：突围，再突围

众多离职高管中，曹彤颇具样板价值。从体制内转任微众银行行长，一番努力之后，不久再次出走，个中原因值得探究。

文 | 本刊记者 张越月

毋庸置疑，曹彤堪称一名勇士。

在“下海”加盟微众银行仅10个月后，备受瞩目的曹彤再次转战厦门，负责组建“厦门国际金融技术有限公司”“厦门国际金融资产交易中心”。

回顾曹彤两年内的两次去职，最吸引眼球的，无疑是其在2014年微众银行成立大会上的“另类”形象——没有代表金融家身份的西服，而是彰显互联网精神的T恤仔裤，剃着光头，喊出“改变要从头开始”。

按照曹彤自己的设想，这种改变的终极目标应该是：任何一位客户都可以打开手机，登录互联网金融平台，按提示操作，点击、转账、成交，交易完成的过程以秒计恐怕难以实现，但一两分钟足以完成。如果以账户为入口，客户理论上可以完成各类金融交易，如转账支付，购买理财产品、基金、保险、外汇、申请和使用贷款和信用卡等等，客户无须再造访金融机构柜台。

正因为如此响亮的口号和目标，曹彤在微

对于曹彤离职， 媒体总结的原因 一言以蔽之，就 是外困政策、内 困管理。

众银行 10 个月的动向始终被关注。人们除了一点猎奇，更希望看到一个模板：传统银行体系内的银行家如何“突围”互联网。但现在看来，首次突围或存在不足、二次突围仍要努力。而问题究竟出在哪里？

“黄金”简历

曹彤离职传统银行的时候，正值 46 岁的黄金年龄。此前，他先是在央行北京分行工作 4 年，而后“10 年招商、10 年中信”，2013 年 9 月，出任中国进出口银行副行长。

业内公认的事实是，曹彤极为擅长零售。在招商银行时，他提出的金葵花理财业务推出了普卡和金卡，迅速聚拢高端客户，成为招商银行在零售金融服务领域的核心竞争力和优势。在任职中信银行期间，他继续主刀零售银行业务，主管互联网金融业务，参与了中信与阿里巴巴、万事达、银联和腾讯在网络贷款、信用卡、互联网支付上的合作。

既有丰富的零售经验，也对互联网金融有所涉猎，在外人看来，这样一份厚重的履历，与微众银行的定位非常合拍——以零售业务为主，客户群主要包括两类：一类是涵盖各类社会基层人员低端个人客户；另一类则覆盖部分小微企业主。而产品开发，将围绕腾讯的用户量身定做，高度场景化，主要以互联网小额信贷和信用卡业务为主。

唯一不同的是，曹彤无论是在招商还是中信，走的都是高端零售路线，微众银行则定位为低端个人客户，居于传统零售银行分层服务体系的底端。但是，在曹彤入职微众银行的有限时间内，仍然推出了两款产品。

2015 年 5 月 17 日，腾讯旗下微众银行首款产品——“微粒贷”，即网络信用贷款，无需面签即可放贷。当前，这款产品仍然是微众银行的主打产品。根据 2016 年 5 月微众银行

公布的数据，“微粒贷”上线一周年的成绩不俗——累计发放贷款超 400 亿元，主动授信客户超过 3000 万。

2015 年 8 月，微众银行 APP 上线，推出多款和其他基金公司合作的资管产品。截至 2015 年 12 月，其 APP 客户累计超过 32 万人，产品代销规模接近 150 亿元。

内外交困

对于离职的原因，曹彤和周边相关人士都三缄其口。但从其上任后的经历中，媒体却分析得到了出奇一致的结论：互联网金融行业存在诸多不足，导致银行业务拓展遭遇瓶颈，同时，一家由各路精英组成的公司，各方角力也难以避免。

一言以蔽之，就是外困政策、内困管理。

曹彤曾经表示，基于互联网的支付平台，国内已出现拥有较大市场份额的行业领袖，但其他几类互联网金融应用则仍处于平台化的进程当中……其中原因之一，就是监管规则。

回到微众银行，最大问题无疑是监管政策不支持远程开户，这导致微众银行所开账户都是弱实名制账户。作为一家没有网点的银行，远程开户本可以解决资金来源的问题，但是，不能吸收存款，导致资产端来源大部分要靠同业拆借。

这种不得已而为之的谨慎做法，显然和当初大展拳脚的初衷相去甚远。因此，有金融业业内人士猜测，曹彤进入行业的时间不好，政策摇摆期成为他遭遇的最大难题。

对于多方角力的说法，或许应该理解为来自不同从业者之间的摩擦。

在业内人士看来，互联网银行的投资者多为互联网企业核心管理层的互联网思维可谓根深蒂固。但是，传统金融家更希望用“专业人做专业事”的思路解决问题。曹彤就强调要“重

视互联网金融的金融属性”，他认为，互联网金融在早期是由互联网一端向着金融一端发起的，在此阶段大部分从业者是互联网人士，一旦触及金融行业的本质，会发现其实互联网金融仍是金融。因此，一定要重视互联网金融的金融属性。

而在建章立制的阶段，金融人的工作习惯和倾向，必然与互联网银行的IT人之间存在差异，需要磨合。于是，各种问题也相伴而生。

重归平台

离开后，曹彤开始做两件事：一是技术、二是平台。

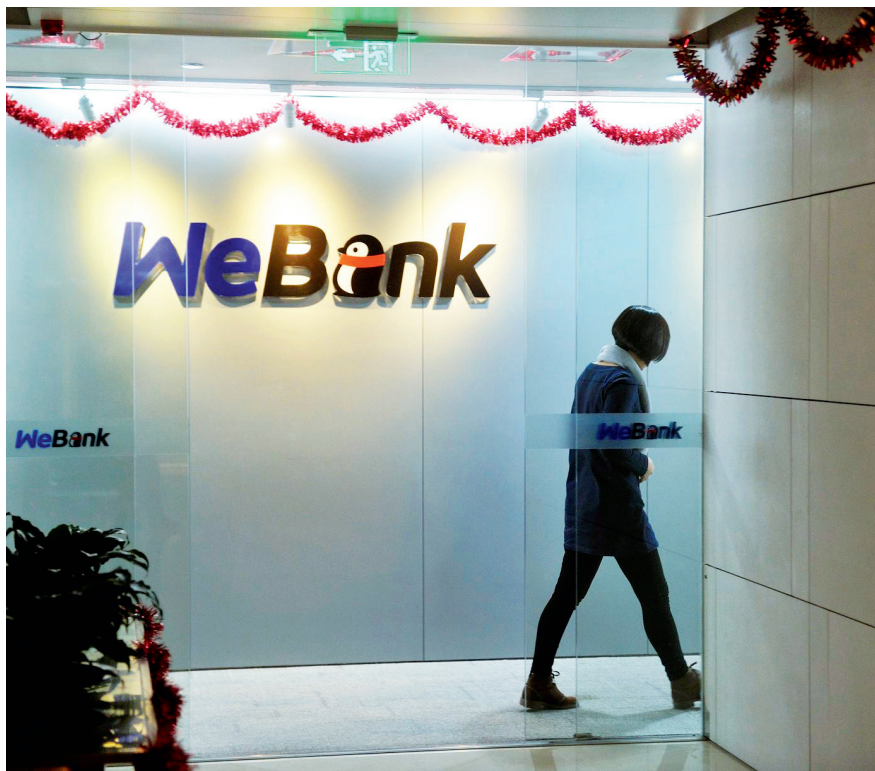
根据媒体报道，厦门国际金融技术有限公司主要是接受金融机构委托，从事金融信息技术外包、金融业务流程外包及金融知识流程外包服务等；厦门国际金融资产交易中心则是从事资产证券化技术、资信评级、担保增信、证券化产品产销和投资等互联网平台建设。

按照曹彤对于互联网金融的理解，支付平台可以进化为（虚拟）账户平台，进而进化为信贷融资平台、财富管理平台、资产管理平台。但现实应用中，这一进程并不顺利。其中原因，除了上述的监管规则，正是基础设施滞后和金融信息技术待解。

在接受采访时，曹彤曾说：“从来没有一家银行要在短时间内服务那么多客户。要在防范好单个客户交易风险的同时，对其实现良好的服务，这对业务系统的要求很高。”

或许言下之意，他希望重新回到基础层面，补齐互联网金融基础设施部分，而后再次进军产品。

众所周知，中国互联网金融当前正在经历产品层出不穷的阶段，在这一过程中，会出现产品创新、效率提升，随后会产生整体生态系统的形成和完善。



而曹彤显然希望借鉴“淘宝、微信、京东”的例子，即从基础设施层面做起，做标准，产生平台，再产生应用和用户。这种对于互联网金融基础设施建设的难度，将远远大于线下传统金融。

相信如此决心，或许正是首次创业带给曹彤的启示，也或许是互联网金融在混沌期的一条出路。

无论如何，“百舸争流”的局面尚未改变，监管政策的问题尚待化解，在这样的背景下，曹彤的尝试仍然具有样板价值。E

曹彤希望重新回到基础层面，补齐互联网金融基础设施部分，而后再次进军产品。