



## 金控集团“触网”模板

从开始发展至今，陆金所发展得低调却迅猛。究其原因，平台战略、品牌经验、技术和薪酬机制均值得借鉴。

文 | 康彤 赵现军 朱朝勇

6月中旬,毕马威和风投数据公司CB Insights发布了《金融科技企业2016Q1融资情况报告》。有行业“独角兽”之称的上海陆家嘴国际金融资产交易市场股份有限公司(下文简称陆金所)以12.15亿美元的融资额拔得头筹。

如果放在去年互联网金融火热的时候,这个成绩并不算什么。但在行业洗牌加剧的当下,10多亿美元的融资额就格外引人注目。作为全球最大的互联网财富管理平台,截至2015年底,陆金所员工规模达到1200人左右,其中信息技术从业人员约700人,注册用户数1831万人,累计交易量达18146亿元,估值超过了1000亿元人民币。

### 业务三级跳

陆金所从成立至今,其业务发展经历了三个阶段。

2011~2013年,陆金所以P2P为主营业务,以销售自主研发产品为主要模式,搭建一个跨地域的网络投融资平台,初步实现线上获客。截至2013年底,陆金所P2P业务累计交易量突破40亿元,平台累计注册用户数突破63万人。

2014年,陆金所将业务从个人客户向机构客户延伸,并推出针对机构投资者的交易平台。截至2014年底,陆金所累计总交易量接近2900亿元,平台累计注册用户数达511万人。

2015年至今,陆金所实现了从自主研发、销售互联网金融产品向第三方平台的角色转变,为金融资产交易各方提供基础设施、销售渠道支持、流量服务。2015年,全年交易量15252.72亿元,注册用户突破1000万。陆金所作为全球最大的互联网财富管理平台,2015年其理财规模约占国内线上理财市场的30%。

今天,陆金所拥有对外提供财富管理、大

数据分析和O2O服务三项主要业务。

为注册客户提供一站式的开放财富管理,是陆金所的主要业务之一。其主要通过为客户提供包括基金、保险、P2P、股票交易、固定收益类投资和境外投资等在内的多种理财产品交易和服务。

同时,陆金所为金融资产交易提供渠道和大数据分析,一方面,其作为提供方提供营销渠道、客户服务,实现低成本的分销能力、7\*24小时优质服务;另一方面,其也利用平台上积累的数据资源和大数据分析技术,为交易各方提供大数据分析服务。

在进入第三阶段后,线上线下(O2O)一体化金融服务成为陆金所的业务新业态。通过O2O,PC端、手机端等渠道将线下注册、线下交易和客户服务搬到线上,平安集团线下门店和线上平台实现了融合。

业务多元化带来的还有收入的多元化。

当前,陆金所的收入主要包含四部分:一是资产包装费,即通过提供金融创新产品的咨询、设计、开发、交易等服务产生的收入;二是平台交易费,按照固定收益或者利润分成的方式向产品提供方收取一定的费用;三是获客费,通过向平安集团内外部金融机构共享客户产生的收入;第四是大数据服务费,利用平台积累的用户、交易等数据信息和大数据分析技术,为机构提供金融咨询服务产生的收入。

### 成功四秘诀

一个公认的事实是,陆金所发展得低调却迅猛。究其原因,平台战略、品牌经验、技术和薪酬机制均值得借鉴。

首先,陆金所明确了金融资产交易中心和网络投融资平台的功能定位。通过建立自己的信息技术团队,自主搭建网络投融资平台,实现了金融资产线上交易和网络获客。

一个公认的事实是,陆金所发展得低调却迅猛。究其原因,平台战略、品牌经验、技术和薪酬机制均值得借鉴。

在当前监管政策逐步趋紧的大环境下，金控集团适合发展互联网金融。

为避免因业务违规、产品违约等情况影响平安集团的声誉，陆金所采取了“先以内部客户为试点，再逐步推广到外部市场”的策略，所有新的业务模式先在平安集团内部测试3到6个月后，再面向平台用户公开销售。

2015年陆金所确立了平台化的战略转型之路，提出了要建设第三方金融资产交易平台，从传统的P2P自营业务向第三方交易平台转变，并引入内外部的证券、信托、保险等优质资产，不断扩大资产规模，同时规避监管对混业经营的限制。转型之后，陆金所的注册用户、交易量等迅猛增长，市场估值不断上升。

其次，平安集团的品牌优势和各金融单位的内部协同发挥了重要的作用。

从陆金所成立开始，平安集团在品牌、金融牌照、客户获取、资产获取、风险控制、渠道助力、线下服务方面都为陆金所提供了强大的支撑。同时，平安集团各金融单位为互联网金融产品研发提供支持，平安银行、平安养老保险、平安融资担保分别为互联网金融产品研发提供征信、资产包装和担保服务。

仅2015年上半年，平安寿险、平安产险等公司向陆金所迁徙用户达53万人次；2015年陆金所761亿元（约占全年资产总量的12%）的资金来自平安集团，22%的管理资产来自平安寿险代理人，渠道和服务的共享进一步为陆金所发展壮大提供动力。

此外，陆金所还利用平安集团在传统金融风控、合规方面的成熟经验，建立全过程、立体化的风险管控架构。从制度层面，通过设置考核指标，督促各部门主动做好风险管控；从系统层面，通过搭建全流程管控风险管理系统，构建风险策略模型，实现需求与供应的精准匹配（KYC）。

再次，自主、强大的信息技术团队不可或缺。陆金所的信息化建设和运行没有采取外包

模式，而是采取了自主开发、自主运营的模式，这样既能快速响应互联网客户需求的变化，提升客户的极致体验，又能确保信息系统安全稳定。但在数据中心、云计算的基础平台方面，为避免重复投入，和平安集团旗下科技公司进行合作。

最后，陆金所坚持了市场化的选人用人机制和薪酬考核机制，在成立伊始，便从平安集团外部引入了企业运营、互联网等方面的专业人士，为陆金所变革、创新发展提供了活力和源泉。同时，采取富有竞争力的市场化薪酬机制，将员工的薪酬和职级调整同绩效考核挂钩，充分调动员工工作的积极性和主动性，发挥员工的智慧和才能，确保人才能够引得进、留得住、用得好，从而增强陆金所的市场竞争力。

## 布局两要素

近年来，金控集团的概念频繁出现在媒体。而作为我国第一个真正意义上的金控集团——中国平安，其通过互联网金融，正把触角延伸至目之所及的任何地方。结合陆金所的成功经验，我认为，在当前监管政策逐步趋紧的大环境下，金控集团适合发展互联网金融。

目前，我国金融业“分业经营、分业监管”的监管体制限制了金控集团发展综合金融、开展混业经营的空间。通过发展互联网金融，面向理财用户提供基金和保险等传统金融产品、P2P和众筹等互联网金融产品的在线购买，面向金融机构提供金融资产在线交易，真正实现跨地域、跨业务类型的“一站式综合金融服务”。

同时，互联网金融在获客方式、产品设计、风险控制、营销模式等方面对传统金融进行了变革，具有移动化、场景化、社交化、碎片化、去媒介化等特点；同时，借助海量数据和大数据分析技术，实现了用户行为分析、精准营销和信用风险评估。同传统金融相比，互联网金

融资金通效率高、融资成本低、用户群体覆盖广，更加贴近投资者消费习惯和理财需求，未来将成为金融企业新的利润增长点。

更重要的是，金控集团旗下各金融机构拥有大量的信贷资产、理财产品、信托产品、保险资产和私募基金，这些非标资产流动性非常差。一方面，流动性不足导致货币效率低下，未能有效发挥金融对实体经济的支撑作用；另一方面，金融资产的长期沉淀，使得各金融机构资本充足率较低，也极大影响了各金融机构的健康发展。通过发展互联网金融，实现金融资产在线交易、非标资产标准化，从而提升金融资产的流动性。

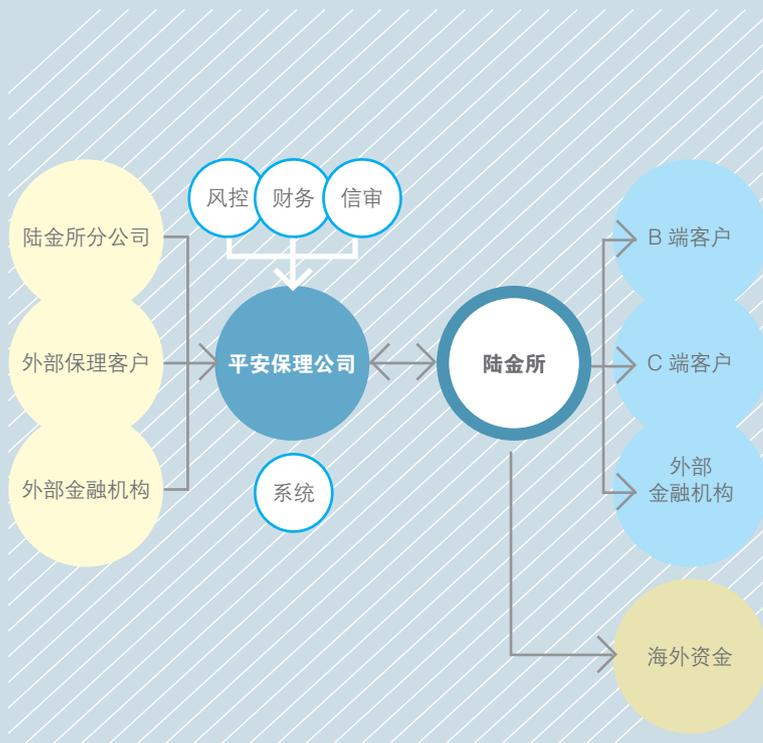
因此，金控集团要发展互联网金融，需要从两方面进行缜密布局。

一方面，要成立独立公司，开展互联网金融业务。

众所周知，互联网金融的本质是金融，而金融的核心是风险控制。目前，互联网金融监管制度还不够完善，缺乏对企业经营关键指标（资本充足率、保证金、流动性比率等）的监管。与此相反，传统金融企业根据监管政策要求，建立了涵盖金融风险识别、金融风险衡量、金融风险处置以及金融风险管理对策等在内的全面风险防控管理体系，可以为金控集团发展互联网金融保驾护航。

然而，无论是监管要求、业务模式、营销策略，还是客户群体，互联网金融都有别于传统金融。参照金控集团发展综合金融的经验，为互联网金融平台、各类互联网金融业务分别成立独立的公司，一方面既满足了监管机构对于分业经营的要求，方便开展各类业务所需资质的申请；另一方面，可以将各类风险隔离在金控集团外部，确保互联网金融公司、金控集团各自合规。

另一方面，建立市场化的机制，引入专业



资料来源：平安保理官网

的人才。

传统金融从业者难于突破旧有体制机制的约束，在产品研发、营销推广方面缺乏互联网思维。要想发展好互联网金融，一方面需要从外部引入专业的互联网人才，为发展互联网金融提供变革、创新发展的活力和源泉；另一方面，要建立市场化的薪酬机制，充分调动员工工作的积极性和主动性，发挥员工的智慧和才能，确保人才能够引得进、留得住、用得好，增强企业的市场竞争力。E

（作者供职于国网英大国际控股集团有限公司）