



网贷平台的转型发展之鉴

——以陆金所为例

胡滨 星焱

近年来，以网络借贷为代表的互联网金融行业，从最初的野蛮生长，几经大浪淘沙，开始转型为当前的“合规发展”。《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》、《网络借贷信息中介机构业务活动管理暂行办法（征求意见稿）》等条例的颁布，进一步规范了网络借贷的业务流程和范围。

当前，各个传统网贷平台逐步转变发展战略，以适应时代需求。一些体量较小的平台开始精细化经营，专注于消费金融、供应链金融、不良资产处置等细分领域；体量较大的平台则开始综合化经营，逐步突破P2P范围，开展固定收益理财和金融权益交易等业务。其中，上海陆家嘴国际金融资产交易市场股份有限公司（简称陆金所）的转型发展属于后者，在积极遵守监管规则的基础上，实现了

商业模式的快速创新。自成立起短短的五年内，陆金所已经经历了1.0、2.0、3.0三种商业模式转型，并且形成了独具优势的风控体系。

第一阶段： P2P+债权转让二级市场

在1.0时期（2012～2013年），陆金所业务以自营模式运营P2P网络借贷为主，以高效率、低成本的方式实现个人直接投融资，联结不同地区间投融资需求，实现资源高效配置。从资金借贷双方的地域上看，出资人有近70%来自一线城市，借款人则只有20%。因此，陆金所的网络借贷业务对于平衡区域经济发展起到了显著作用。与此同

时,针对机构投融资的金融资产交易平台(Lfex)在2013年正式搭建,主营业务包括金融机构之间的交易(F2F模式)和金融机构与企业之间通过互联网进行产品、服务及信息交换(B2B模式)。通过对资产的结构化设计,优质部分提供给个人投资者,劣后部分提供给基金、信托和保险公司等。此外,为了解决出借方的资金流动性问题,陆金所建立了网贷债权转让的二级市场,同时覆盖个人投资业务和机构投资业务。当某个债权人需要流动性时,可以通过“一口价”和“竞价”等方式寻求转让。在债权转让成功时,平台会收取0.2%的手续费。这一方面缓解了投资人短期流动性需求,另一方面也给平台自身创造了稳定的收入来源。因此,借助在商业模式和产品业务方面的创新,陆金所很快在P2P网贷行业中处于领先地位。

在此期间,陆金所从平安集团引入了成熟的个人信贷授信系统,用于快速建立初步的风险控制管理体系,在设立之初就与同属平安集团的平安融资担保(天津)公司展开合作。通过在P2P网贷业务中引入第三方担保等增信措施,全方位保护投资者利益。在投资合同条款上,规定对于逾期80天的投资项目,由第三方担保支付全额的本金、利息和逾期罚息。

第二阶段： 跨业+端到端风险管理

在2.0时期(2013~2015年)陆金所逐步聚焦“开放”与“跨业”两个关键词。在平台业务上,拓展银行、信托、保险、证券、不动产、P2P、地方政府、公募基金和私募基金九大市场。在综合性线上财富管理平台的同时,提出建立满足不同投资者以及投资者不同阶段、不同需求的一站式财富管理平台概念。在客户层面,划分出中高收入阶层个人投资者、高净值客户与大众客户、金融机构与企业客户三个群体;在业务层面,划分出P2P、非信贷金融服务、现金管理三大类别;在产品服务上,注重多元化产品组合包装后的线上匹配,并且对不同类别产品的风险管控建立标准化程序。在此基础上,逐步形成了资产来源、包装组合技术、端到端风险管理等方面的核心竞争优势。

在这一阶段,陆金所建立了全过程风险管控架构,形成七步端到端的风险管理体系。一是制定风险政策制度框架体系,业务必须在制度框架内运行;二是对产品风险标识,对资产进行分类和信用评级,并将产品划分为五个不

同的风险等级;三是全面信息披露,将产品关键信息传达给投资者;四是设置投后预警监控,根据检查的结果实时调整评级,动态向投资者披露信息;五是打造覆盖全产品线、产品生命周期的风险管理系统;六是建立全方位的风险评价体系;七是探索投资者与产品精准匹配(KYC)。

第三阶段： 跨境、O2O+供需精准匹配流程

在3.0时期,陆金所的商业模式开始向O2O和跨境两个方面转型,进一步完善综合财富管理平台。O2O主要是充分整合线上和线下资源,其中,线下数量庞大的平安保险和平安普惠的代理人和门店员工,是陆金所的独特优势。跨境则是建立起双向交易平台,包括引入海外优质资产和境外资金对接国内资产。在服务方面,提供基于大数据的资产组合管理及推荐功能等,上线更丰富的资产类别。即在聚合P2P、非标准化金融资产和标准化金融资产等主打产品之外,又扩容了非固定收益类产品。并且,进一步提高资产获取和包装能力、风险管理和组合能力以及销售能力,实现更高效、更低成本融资。在对外合作方面,积极开展战略合作,与企业开展跨界合作探索金融场景化。同时,在客户资源、客户体验、营销渠道等领域,双方共同探索互联网金融与实体企业的跨界合作新模式。

在风控方面,陆金所建立了成熟的需求与供给精准匹配流程(KYC)。KYC以七步端到端风险管理体系为基础,进一步整合资产端和负债端的大数据,为投资者提供“量身定做”的理财服务。KYC包括两个方面:一是将产品风险等级划分为R1~R5五个等级,风险依次提升。其中,R1本金和收益率稳定,R5本金和收益率都可能较大波动。二是投资者风险承受能力评估。通过投资者风险评估问卷,从基本信息、投资经验、投资目的、投资风格、风险认识五个方面,将投资者风险承受能力划分为C1~C5五个类别,风险承受能力依次提升。在此基础上,将产品与投资者匹配,同时提供有针对性的风险投资建议。

综上,在商业模式上,陆金所由最初的单纯P2P网贷平台,逐步转型成为当前一站式线上金融资产交易平台,形成了比较成熟的需求与供给精准匹配流程(KYC)。陆金所发展道路的转变,值得互联网金融行业和大型金融集团积极借鉴。(胡滨为中国社科院金融所副所长,星焱为中国社科院金融所博士后)