

第 2 章

互联网金融商业模式及组织架构

Q 本章目标

- 掌握商业模式的内涵、特征及分类。
- 熟练掌握商业模式的要素画布。
- 熟练掌握第三方支付企业、P2P 网络借贷及众筹融资的商业模式。
- 掌握 P2P 网贷系统的结构。

Q 本章简介

通过本章的学习，你将了解到商业模式的内涵、特征及分类；商业模式的要素画布；第三方支付企业、P2P 网络借贷及众筹融资的商业模式；互联网金融企业的组织架构。





@ 2.1 商业模式概述

2.1.1 商业模式的特征及分类

1. 商业模式的特征

商业模式必须具有以下两个特征。

(1) 商业模式是一个整体的、系统的概念，而不仅仅是一个单一的组成因素，如收入模式(广告收入、注册费、服务费)、向客户提供的价值(在价格上竞争、在质量上竞争)、组织架构(自成体系的业务单元、整合的网络能力)等，这些都是商业模式的重要组成部分，但并非全部。

(2) 商业模式的组成部分之间必须有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地关联起来，使它们互相支持、共同作用，形成一个良性循环。

美国超级亿万富豪、石油大王保罗盖蒂(Paul Getty)预测：21世纪最有前途的商业模式应该具有以下几个特点。

- 一定是拥有属于自己的生意，从事这项生意的每个人都是一个独立的生意人，而不是为他人打工。
- 你的生意一定要提供具有广阔市场前景的产品和服务，而不是某种特殊产品，看起来有特色，但潜在市场很小。
- 你要为你的产品和服务提供保障，这样一来，你的顾客才可能放心购买，而且还能重复购买。
- 你所提供的产品和服务一定要强于你的竞争对手，要具有自己的核心竞争力。
- 你一定要奖励那些做出贡献的人，遵循的是多劳多得的原则。
- 你的生意的成功一定要建立在帮助他人成功的基础之上，是双赢甚至是多赢的生意机制。

2. 商业模式的分类

商业模式主要包括三种模式，即销售模式、运营模式和资本模式，而核心就是资源的有效整合。

(1) 销售模式：指的是产品或服务的销售方式，是商业模式的最基本体现，是商业模式的实现通道。

(2) 运营模式：特指企业内部人、财、物、信息等各要素的结合方式，是商业模式的核心。如果缺乏合理有效的运营模式，即使再高效的销售模式也会因缺乏持续而优质的产品或服务供应而枯萎。

(3) 资本模式：主要是指企业获得资本及资本运行的方式，是商业模式的支撑体系。

用一个健康的人来比喻一家健康的企业，那么这三种模式的关系就好似这样：资本模式就像是人的心脏，是最基础的要素，资本是否足够就像人的心脏是否强大，没有强大的心脏，企业就很难获得很好的发展。运营模式就像是人的血管，一个很强大的资本模式，它之后一定要有一个很强大的运营模式，如果没有很强大的运营模式，则意味着人的血管是很硬的，血流速度加快之后会让血管崩裂，作为企业也是一样的，即使有很强大的资本背景，但是如果运营模式有问题，也可能会倒下去，不是资本不强大，是运营模式无法承载这样一个运营模式。销售模式就像是消化系统，产品、服务能不能销售出去，关键是看销售模式是否健康，如同人一样，只有肠胃通畅才能够健康。很多情况下，一个企业成长得快还是慢，或者是否健康，关键就在于是否有一个健康的销售模式。以上三种模式的有效结合使得内外资源获得有效整合，形成强大的竞争力；如果结合不到位，资源就很难获得高效整合，甚至导致企业的失败。

在设计企业组织架构时，首先要考虑企业商业模式，根据商业模式来搭建适合企业发展的架构，这是不能颠倒的，否则，企业很容易窒息。

2.1.2 商业模式要素画布

商业模式的概念揭示了商业模式是什么，商业模式要素则表述了商业模式包括什么。Alexander Osterwalder(2005)和 Pigneur(2010)建立了商业模式要素的画布模型，这是一个视觉化的商业模式架构和分析工具，它可帮助企业更直观地分析自己的商业模式并加以调整。商业模式要素画布模型包含四大支柱，即产品或服务界面、资产管理界面、客户界面和财务界面，这些支柱下还包含九个构成要素，即产品或服务界面包含价值主张，资产管理界面包含核心资源、关键业务、重要合作，客户界面包含客户细分、渠道通路和客户关系，财务界面包含成本结构和收入来源，如图 2.1 所示。对各要素的描述如表 2.1 所示。

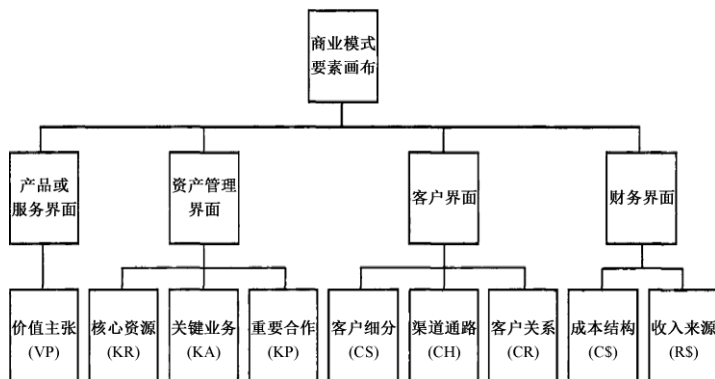


图 2.1 商业模式要素画布结构图



表 2.1 商业模式要素描述

维 度	组成要素	描 述
产品或服务 界面	价值主张	描述公司通过其产品或服务所能向消费者提供的价值
	核心资源	描述让商业模式有效运转所必需的重要因素，如实体资产、知识资产、金融资产、人力资源等
资产管理 界面	关键业务	描述为了确保其商业模式可行，企业必须做的最重要的事情，如基础设施、制造产品、问题解决、平台/网络构建等
	重要合作	描述商业模式有效动作所需要的供应商与合作伙伴网络，重要合作的建立目的通常有商业模式的优化和规模经济的运用、风险和不确定性的降低、特定资源和业务的获取
客户界面	客户细分	公司所瞄准的消费者的群体，如大众市场、利基市场、多元化市场等。这些群体具有某些共性，从而使公司能够(针对这些共性)创造价值
	渠道通路	描述公司是如何沟通、接触其客户，细分而传递其价值主张，如自建渠道、分类销售渠道等
	客户关系	描述公司同其消费者群体之间所建立的联系，即通常我们所说的客户关系管理
财务界面	成本结构	描述运营一个商业模式所引发的所有成本，成本结构的特点有固定成本、可变成本、规模经济、范围经济
	收入来源	描述公司从每个客户群体获取的现金收入，如资产销售、使用收费、授权费、经济收费、广告收费等

以上九个要素是商业模式要素画布模型的基础，这九个要素共同组成一幅用来描述商业模式的画布(如表 2.2 所示)，该模型通过将企业庞杂的商业模式清晰、直观地呈现出来，可以解析企业当前的商业模式，发现存在的优势和劣势，从而为设计新的商业模式、掌握企业目前的商业模式、调整未来的商业模式提供思路。

表 2.2 商业模式要素画布

重要合作 (KP)	关键业务 (KA)	价值主张 (VP)	客户关系 (CR)	客户细分 (CS)
	核心资源 (KR)		渠道通路 (CH)	
成本结构 (CS)		收入来源 (RS)		

2.1.3 商业模式的核心原则

一个成功的商业模式不一定是在技术上的突破，而是对某一个环节的改造，或是对原有模式的重组创新，甚至是对整个游戏规则的颠覆。商业模式的核心原则是指商业模式的内涵、特性，是对商业模式的延伸和丰富，是成功商业模式必须具备的属性。企业能否持续盈利是我们判断其商业模式是否成功的唯一的外在标准。持续盈利是对一家企业是否具有可持续发展能力的最有效的考量标准，盈利模式越隐蔽，越有出人意料的好效果。商业模式的核心原则包括客户价值最大化原则、持续盈利原则、资源整合原则、创新原则、融资有效性原则、组织管理高效率原则、风险控制原则和合理避税原则八大原则。

1. 客户价值最大化原则

一个商业模式能否持续盈利，是与该模式能否使客户价值最大化有必然关系的。一个不能满足客户价值的商业模式，即使盈利也一定是暂时的、偶然的，不具有持续性的。反之，一个能使客户价值最大化的商业模式，即使暂时不盈利，但终究也会走向盈利。所以我们应该把对客户价值的实现再实现、满足再满足当作企业始终追求的主观目标。

2. 持续盈利原则

企业能否持续盈利是我们判断其商业模式是否成功的唯一的外在标准。因此，在设计商业模式时，盈利和如何盈利也就自然成为重要的原则。当然，这里指的是在阳光下的持续盈利。持续盈利是指既要“盈利”，又要能有发展后劲，具有可持续性，而不是一时的偶然盈利。

3. 资源整合原则

整合就是要优化资源配置，就是要有进有退、有取有舍，就是要获得整体的最优。

在战略思维的层面上，资源整合是系统论的思维方式，是通过组织协调，把企业内部彼此相关但却彼此分离的职能，把企业外部既参与共同的使命又拥有独立经济利益的合作伙伴整合成一个为客户服务的统一，取得 $1+1>2$ 的效果。

在战术选择的层面上，资源整合是优化配置的决策，是根据企业的发展战略和市场需求对有关的资源进行重新配置，以凸显企业的核心竞争力，并寻求资源配置与客户需求的最佳结合点，目的是要通过组织制度安排和管理运作协调来增强企业的竞争优势，提高客户的服务水平。

4. 创新原则

三星董事长李建熙说：“除了老婆和孩子外，其余什么都要改变！”时代华纳前首席执行官迈克尔·恩说：“在经营企业的过程中，商业模式比高技术更重要，因为前者是企



业能够立足的先决条件。”一个成功的商业模式不一定是在技术上的突破，而是对某一个环节的改造，或是对原有模式的重组、创新，甚至是对整个游戏规则的颠覆。商业模式的创新形式贯穿于企业经营的整个过程中，它包括企业资源开发研发模式、制造方式、营销体系、市场流通等各个环节，也就是说，在企业经营的每一个环节上的创新都可能变成一个成功的商业模式。

5. 融资有效性原则

融资模式的打造对企业有着特殊意义，尤其是对中国广大中小企业来说更是如此。我们知道，企业生存需要资金，企业发展也需要资金，企业快速成长更是需要资金。资金已经成为所有企业发展中绕不过的障碍和很难突破的瓶颈。谁能解决资金问题，谁就赢得了企业发展的先机，也就掌握了市场的主动权。

从一些已成功的企业发展过程来看，无论其表面对外阐述的成功理由是什么，都不能回避和掩盖资金对其的重要性，许多企业就是因为没有建立有效的融资模式而失败了。如巨人集团，仅仅为近千万元的资金缺口而轰然倒下；曾经与国美不相上下的国通电器，拥有过 30 多亿元的销售额，也仅因为几百万元的资金缺口而销声匿迹。所以说，商业模式的设计很重要的一环就是要考虑融资模式。甚至可以说，能够融到资金并能用对地方的商业模式就已经是成功了一半的商业模式。

6. 组织管理高效率原则

高效率，是每个企业管理者都梦寐以求的境界，也是企业管理模式追求的最高目标。用经济学的眼光衡量，决定一个国家富裕或贫穷的砝码是效率；决定企业是否有盈利能力的也是效率。

按现代管理学理论来看，一家企业要想高效率运行，首先要解决的是企业的愿景、使命和核心价值观，这是企业生存、成长的动力，也是员工干好的理由。其次要有一套科学的、实用的运营和管理系统，解决的是系统协同、计划、组织和约束问题。最后还要有科学的奖励激励方案，解决的是如何让员工分享企业的成长果实的问题，也就是向心力的问题。只有把这三个主要问题解决好了，企业的管理才能实现效率。现实生活中的万科、联想、华润、海尔等大公司在管理模式的建立上都是可圈可点的，也是值得学习的。

7. 风险控制原则

设计再好的商业模式，如果抵御风险的能力很差，就会像在沙丘上建立的大厦一样，经不起任何风浪。这个风险既指系统外的风险，如政策、法律和行业风险；也指系统内的风险，如产品的变化、人员的变更、资金的补给等。

8. 合理避税原则

合理避税，而不是逃税。合理避税是在现行的制度、法律框架内，合理地利用有关政

策，设计一套充分利用政策的体系。合理避税做得好也能大大增加企业的盈利能力。

2.1.4 商业模式的设计要素

商业模式是一家企业创造价值的核心逻辑，价值的内涵不仅仅是创造利润，还包括为客户、员工、合作伙伴、股东提供的价值，在此基础上形成的企业竞争力与持续发展力。

商业模式的设计包括以下要素。

- 盈利。商业模式必须能盈利。几乎没有哪个生意第一天就盈利，问题是需要多长时间才能盈利。把预期的盈利日期写下来，如果超过很久还没能盈利，就要想法解决问题。
- 自我保护。商业模式必须能自我保护。壁垒永远是我们考虑商业模式时首先要考虑的，它往往是自然成型的。这些壁垒包括专利(其实并不像很多人以为的那么有用)、品牌、排他性的推销渠道协议、商业秘密(如可口可乐的配方)，以及先行者的优势。

从长期来看，新的创业机会一定是技术创新引起的，而商业化思想往往拼的是如何理解新技术给社会带来的变化。比如说互联网出现的时候，当时人们很难把它和上网买东西联系起来，即使有人和你说上网可以买东西，那时的你也是不信的，2000年左右的职业商人也觉得电商是很遥远的事情。但是马云不相信这一点，他抓住了解决电商到来的最大问题——信任问题，通过支付宝使得这件事成为现实。

- 自启动。商业模式必须能自启动。创业者最容易陷入的陷阱之一就是试图创造一种不能自启动的商业模式。
- 可调整。商业模式必须可调整。依赖大量客户或合作伙伴的商业模式远没有可以随时调整的商业模式灵活。
- 财务退出策略。商业模式要有财务退出策略(不是必需)。如果你能创立起一摊生意然后把它卖掉或上市，你就能从你建立起的公司净值中套现。

@ 2.2 互联网金融商业模式

2.2.1 第三方支付企业商业模式

1. 第三方支付价值主张

第三方支付通过其支付平台在消费者、银行和商家直接建立链接，起到信用担保和技



术保障作用，实现消费者到商家以及金融机构之间的货币支付、现金流转和资金结算功能。

传统的支付方式往往是简单的即时性直接付转、一步支付。其中钞票结算和票据结算适配当面现货交易，可实现同步交换；汇转结算中的电汇及网上直转也是一步支付，适配隔面现货交易，但若无信用保障或法律支持，会导致异步交换，容易引发非等价交换风险，现实中买方先付款后不能按时、按质、按量收获标的，卖方先交货后不能按时、如数收到价款，被拖延、折扣或拒付等引发经济纠纷的事件时有发生。

在现实的有形市场，异步交换权可附加信用保障或法律支持来进行，而在虚拟的无形市场，交易双方互不相识，支付问题成为电子商务发展的瓶颈之一。卖家不愿先发货，担心货物发出后不能收回货款；买家不愿先支付，担心支付后拿不到商品或商品质量得不到保证。博弈的结果是双方都不愿意先冒险，网上购物被迫中断。

为迎合同步交换的市场需求第三方支付应运而生。第三方是买卖双方在缺乏信用保障或法律支持的情况下的资金支付“中间平台”，买方将货款付给买卖双方之外的第三方，第三方提供安全交易服务，其运作实质是在收付款人之间设立中间过渡账户，使汇转款账实现可控性停顿，只有双方意见达成一致才能决定资金去向。第三方承担当中介保管及监督的职能，并不承担什么风险，所以确切地说，这是一种支付托管行为，通过支付托管实现支付保证。

事实上，采用第三方支付既可以约束买卖双方的交易行为，保证交易过程中资金流和物流的双向流动，增加网上交易的可信度，同时还可以为商家开展 B2B、C2C、B2C 交易等提供技术支持和其他增值服务。

2. 第三方支付资产管理界面分析

传统的第三方支付主要由线下 POS 机系统业务发展而来。其模式是面向机构客户网络，以专业性、封闭式的银行卡跨行交易清算系统为技术基础，运用实体卡介质储存电子化人民币，服务于传统交易支付的电子化。其代表模式有银行收单和预付卡业务。随着电子商务的发展，只具有资金传递功能、不对交易进行担保监督的第三方支付形式已不能满足网络虚拟交易的需求，以互联网支付和手机支付为代表的新一代第三方支付应运而生。

第三方支付的主要参与者为买方、卖方、银行和收款方。以互联网支付为例，如图 2.2 所示。买方在银行绑定银行卡，并开通相关线上转账汇款服务；绑定完成后，买方可在互联网上选购相关商品并支付给收款方(买方银行账户将资金划拨)，收款方收到预付货款后通知卖方发货；买方收到并检验商品后通知收款方确认付款，收款方接受委托并向卖方支付货款，交易完成；最后，收款方给予银行其应得的佣金和利息。在此过程中，收款方(第三方平台)主要连接网上商家和银行，起到第三方监管和技术保障作用。

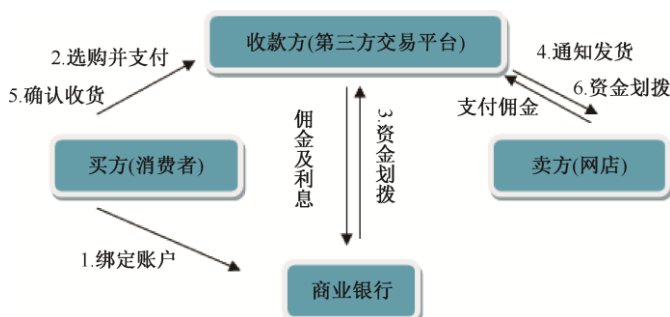


图 2.2 互联网支付流程图

3. 第三方支付企业的商业价值

第三方支付是通过与银行的商业合作，以银行的支付结算功能为基础，向政府、企业、事业单位提供中立的、公正的面向其用户的个性化支付结算与增值服务。其突出表现在以下几方面。

1) 提供成本优势

支付平台降低了政府、企业、事业单位直连银行的成本，满足了企业专注发展在线业务的收付要求。中国 2600 多万家企业中能与银行直连的企业平台与商务平台稀少，大量的企业走上电子商务后，需要选择第三方支付的服务。

2) 提供竞争优势

利益中立，避免了与被服务企业在业务上的竞争，企业在第三方支付平台上，不会出现与其他类型的支付平台的业务竞争，同时也避免了用户、推广、网上渠道直接或间接地被其他支付平台操纵的情况。

3) 提供创新优势

第三方支付平台提供个性化服务，它根据被服务企业的市场竞争与业务发展所创新的商业模式，同步定制个性化的支付结算服务。而其他类型的支付服务平台的相应产业链特征限制了企业用户在商业模式上的创新。因为其大量的企业用户的业务实质上是在一种总的商业模式下变换而竞争的，这对企业的长期发展是有风险的，因为商业模式的创新会受到局限，商业信息的保护可能不够。

4. 第三方支付企业的盈利模式

1) 手续费

手续费盈利即第三方支付向用户收取手续费与向银行支付的手续费之差。第三方支付的主要盈利途径是收取支付手续费，即第三方支付机构与银行确定一个基本的手续费率，缴给银行，第三方支付机构然后在这个费率上加上自己的毛利润，向客户收取费用。无论是线上的支付宝还是线下的拉卡拉，手续费都是其传统的盈利模式之一。其中针对个人的



主要有转账(至银行卡)、提现、缴费、短信安全提示及外币支付等；针对企业的主要有安放 POS 机，为企业提供查询、对账、追收及退款等清算交易相关的服务手续费。手续费一般为 0.08%~1.25%。但是，这种盈利方式的技术含量较低，边际利润也较低，第三方支付平台只能通过增大交易流量来增加收入。

2) 广告费

作为第三方支付最显著的收益便是广告费，登录支付网页可以看到，无论是支付宝还是财付通，几乎每一个第三方支付机构的网页上都会有大大小小的广告，第三方支付机构利用网页上投放的各种广告代理费用获得利润。

3) 服务费

这里的服务费是指第三方支付平台为其客户提出支付解决方案、提供支付系统以及各种增值服务。这也是第三方支付平台最核心的盈利模式。

(1) 理财相关业务的服务费。如针对余额宝，支付宝对其收取的服务费如下：以日均保有量计算，无论是哪种类型的产品，淘宝销售 1 亿元以下的基金，向基金公司收取 20 万元服务费；销售量为 1 亿~3 亿元，收 50 万元；销售量为 3 亿~5 亿元，收 90 万元；销售量为 5 亿~10 亿元，收 150 万元；销售量为 10 亿~20 亿元，收 250 万元；销售量超过 20 亿元，则收 400 万元封顶。

(2) 代缴费业务中与第三方支付机构以外的第三方合作商户收取部分的服务费用。此类第三方合作商户一般须向第三方支付机构缴纳服务费。如支付宝增值业务中的缴纳水电费、医院挂号、校园一卡通等功能，实际生活中并不是支付宝为用户缴费，而是支付宝与第三方商户合作，第三方商户为用户缴费。在这里第三方商户向第三方支付机构缴纳代理服务费，完成整个缴费过程。

4) 沉淀资金的利息收入

这里的沉淀资金也就是《支付机构客户备付金管理办法》中所称的备付金——支付机构为办理客户委托的支付业务而实际收到的预收货币代付资金。其中风险准备金比例不得低于其银行账户利息所得的 10%，这也意味着第三方支付机构最多可以获得 90% 的利息收入。在以活期存款形式的客户备付金满足日常支付业务的需要后，其他客户的备付金可以“以活期存款、单位定期存款、单位通知存款、协定存款或经中国人民银行批准的其他形式存放，但期限不得超过 3 个月”。这就意味着，部分客户的备付金可转成为期 3 个月的单位定期存款。如果拥有预付卡牌照的第三方支付平台将能够更好地实现资金沉淀，那么沉淀的资金可以占到当年发卡额的 70%~80%。按照 4%~5% 的协议存款率和 0.78% 的手续费来估算，这部分的利润还是很可观的。

2.2.2 P2P 网络借贷商业模式

1. P2P 网络借贷的价值主张

中国式 P2P 借贷行业诞生的主要原因在于现有金融体系服务小微企业和中小投资者的效率不高，而互联网渗透率的提高改变了居民在线金融活动的习惯。在投资端，中小个人投资者的投资渠道匮乏，目前的投资渠道主要集中在房地产、股市、存款和理财产品，同时存款和理财产品的收益率较低，股票市场不成熟，中产阶级的财富依靠资本增值的梦想无法得到有效实现。而在融资端，我国小微企业的融资需求远远没能得到满足。银行等传统金融机构出于规模效应、资产安全、资金成本甚至监管等原因更倾向于给大型企业提供支持，不能很好地服务这些小微企业。通过传统方式融资和投资的渠道费用较高，而互联网渗透率的提高推动了网民使用互联网平台进行投资理财的习惯的形成。

2013 年，P2P 借贷开始飞速发展，直到目前依然保持着高速增长，因为它能够通过互联网满足资金借贷双方的需求。首先，P2P 投资标的产品的收益率高达 8%~15%，高于银行 3%~5% 定期存款的收益水平，满足了中产阶级的投资需求，使其能够自由选择投资金额，购买具有心仪收益率的金融产品。而且互联网渠道替代了传统的物理网点，节约了筹集资金的成本。其次，从资金投向看，P2P 借贷主要是投向高风险、高收益的小额贷款行业，这些贷款原来在很大程度上是影子银行，是一般银行所不涉及的。P2P 借贷公司的出现，将缺乏融资渠道的中小企业和拥有闲散资金、希望财富增值的中产阶级进行了有效连接，有利于实现资源的优化配置。

2. P2P 网络借贷的资产管理界面分析

1) 关键业务

在业务模式方面，P2P 借贷表现为平台模式(信息中介模式)。平台模式又称纯线上模式，是真正意义上的 P2P(“点对点”)直接融资服务。在这种模式下，借款人和投资人均从网上进行交易，新客户获取、老客户维护、借款人资料、对借款人的信用评估都通过网络进行。P2P 借贷公司不参与担保，仅帮助实现借贷双方的资金匹配，因此该模式强调投资者的风险自负意识，贷款多为小额信用贷款。运营过程为借款人通过平台发布贷款申请，提交相应的个人信息及贷款用途说明；P2P 借贷公司提供信息中介服务，负责审核这些信息，确保信息的真实性，并推荐给投资者；投资者根据自身风险承受能力和平台披露的贷款相关信息进行自主投资选择。如果借款人在期限内筹得足够的资金，则称为满标，意味着 P2P 借贷公司匹配成功。这种模式属于直接融资，具有代表性的公司是“拍拍贷”。



2) 关键资源能力

P2P 网络借贷的关键资源能力是指平台按照既定商业模式运转所需要的相对重要的资源和能力。具体而言，资源是指公司所控制的能够使公司设计和构建的战略得以实施，从而提高公司效果和效率的特性，如金融资源、人力资源、无形资源、客户关系、公司营销网络等；能力是指协同和利用其他资源的内部特性，如交易能力、组织能力和管理能力等。事实上，关键资源能力对于不同类型、不同行业、不同规模、不同商业模式甚至不同发展阶段的公司而言，是不尽相同的。

P2P 必须不断地选准优质项目及企业获得优质资产，并且要提高注册投资人的流量变现率，增加投资额，降低平台管理费用及运营成本。这些都要求资金成本得到降低，这也是 P2P 创造价值的着眼点及归宿点，而且一直在努力奋斗。所以，P2P 网络借贷关键资源能力主要体现在两个方面：一是获取投资端客户的能力；二是获取优质资产端客户的能力。像专注大学生消费金融的久融金融，每天通过的项目不到申请总项目的 10%。

P2P 网络借贷降低信息不对称成本，创造了信息中介增值服务价值。几十年来，老百姓在传统银行存款及理财投资既难又慢，还便宜，贷款及融资更难更慢，还贵。而 P2P 在线借贷投融资门槛低，公开、透明、公平、公正，使有钱想投资理财的人和机构有了更好更多的项目及投资选择；使缺钱想借钱融资的人及企业有了更好更多的融资渠道及资金选择，真正做到投融资既快又易，还便宜。如贷款融资仅同传统银行借钱及民间借钱的利率相比，就便宜多了，为个人、企业及社会创造了既优质而又增值的服务价值。

P2P 网络借贷降低了信用风险成本，创造了信用中介增值服务价值。按照国际惯例，P2P 只准做信息中介，不准做如刚性本息垫付的信用中介，这对 P2P 来说是天大的好事。但是理论及现实证明，在当今中国的金融、信用、人文生态环境下实际上是行不通的，但这并不意味着、不等于 P2P 就不能做信用中介的增值服务，否则，就没有投资人愿意投资了，这是对投资人及其投资的不负责任。如至今存在千年的民间借贷，实际上主要是高利贷，也就是传统银行嫌弃它单笔金额小、成本高、利润少、风险大，而不做的金融服务盲区 P2P 创新去做，在规定年利率 24% 及以下就可以上线撮合借贷，一方面将民间高利贷的利率大幅度降下来，降低了投融资风险；另一方面也创造了为出借人与借钱人的金融消费增值服务价值。需要强调的是，P2P 对在线借钱人出现还本付息逾期及坏账时，不仅在姿态上对投资人“刚性本息垫付”，而且还配合帮助出借人追债，实际上创造了信用中介的增值服务价值。对于中小微企业的投融资也是如此，于国、于民、于企、于己皆有百利而无一害。

P2P 网络借贷降低金融、类金融服务盲区成本，创造了社会增值服务价值。如 P2P 购物商城，链接淘宝、京东、各大连锁超市，线上提供出借与借钱购物的信息中介增值服务，再如 P2P 金融超市，传统银行及小贷公司、担保、典当、保险、信托等产品，都可以作为“本标”在 P2P 平台撮合投融资。由此可见，P2P 完全可以实现在线民间借贷与金

融、类金融普惠服务的全覆盖而无盲区，创造增值服务价值。

P2P 网络借贷满足中小微企业融资需求，创造了产业及就业增值服务价值。众所周知，中小微企业分别贡献了中国就业及国内生产总值(GDP)的 80%及 70%以上，但是，在传统银行很难、很少融到资，与其卓越贡献严重不成比例。传统银行出于自身利益考虑，会尽量少放贷款甚至不放，滞缓了国家经济的发展。P2P 应运而生、乘机而上，突出重点择优，为其在线撮合借贷融资创造了推动优质中小微实体企业可持续发展的补缺创新价值。

总之，P2P 做了银行与民间借贷不愿做也做不了的服务，创造了这个市场空间及利率空间的剩余价值，P2P 的生命力及其经济社会价值就在这里。

3) 合作伙伴网络

P2P 网络借贷自身不能为借款标的提供担保，但可以与保险公司、担保公司合作，为借款标的提供保障。

小额贷款公司融资渠道狭窄、经营杠杆限制一直是其存在的发展瓶颈。另外，小额贷款公司经营的地域性限制也限制了业务规模。P2P 平台通常还与小额贷款公司等进行合作，由小额贷款公司为平台提供资产端产品，而平台只负责机构的准入审核与中间监督，减少了平台寻求资产的成本。

银行也是 P2P 网络借贷的合作伙伴，它为 P2P 网络借贷提供第三方资金存管。

4) 营销推广渠道

P2P 网贷的投资用户具有年轻化、少量化、理性化等特征，主要为 70 后、80 后、90 后群体；人均投资额不高，一般在 2 万元以内；具有良好的互联网使用习惯，对于微博、微信、移动 App 等接受度高；同时进行其他理财投资，具有较为理性的资产配置考虑。因此，网贷平台不谋而合地选择了线上营销渠道。反之，精明的投资者从平台选择的营销渠道就能判断出平台的营销目的，是增加新用户，还是巩固老用户，是让公众知晓，还是让公众识别，进而也能够判断出是老平台，还是新平台。不同的发展阶段渠道选择也不同。营销的前提是明确定位。P2P 网贷平台首先要找准定位，做个有故事的平台，让用户一听就能记住；其次就是找准目标用户群体(哪个地区、哪个职业、哪种教育程度、哪个年龄段、哪种消费习惯、哪种理财习惯等)。

一般而言，P2P 网贷平台会根据自身定位和目标客户的特点，结合发展阶段，选择如下营销渠道。

(1) 网络广告：包括 CPC(按点击付费，如百度竞价广告)、CPM(按展示付费，效果不是很好)、CPA(按行为付费，即按广告投放实际效果)、CPS(按销售付费，如淘宝客)、CPT(按时长付费，如包月广告)。

(2) SEO：即搜索引擎优化，是指从自然搜索结果获得网站流量的技术和过程，也就增加了被搜到的机会。首先要了解搜索引擎自然排名机制，再对网站进行调整优化，改进



网站的搜索排名。见效比较慢，技术性较强，一般外包给营销机构。

(3) 社会化媒体：包括 QQ、微博、微信等社交渠道，网贷、理财等论坛，知乎、豆瓣等社区，视频网站等。其中微信营销是主导模式。

(4) 商务合作：一般以双赢为目的，跟金融门户网站等合作，通过开发理财产品直接将门户网站的用户引入平台。

(5) 第三方平台：如网贷中心、网贷之家、网贷天眼、网贷投行等网贷资讯平台，作为较具公信力的第三方，有点类似“网贷百科全书”，各平台信息一目了然，有纵向时间跨度的，也有横向各界观点的，相当受投资者欢迎。

3. P2P 网络借贷的盈利模式

1) 收入来源

P2P 网络借贷平台作为一种服务中介，其盈利方式主要是通过标的成交的服务费及充值、提现手续费、借款管理费、投标管理费、服务费等多种方式实现盈利的。网络借贷平台大多采取低定价策略，行业呈集中兼并成长，中小规模平台难以实现盈利的持续增长。无论哪种模式的网络借贷，主要收入来源如下。

(1) 手续费、管理费。手续费是网络借贷平台的主要收入来源和盈利手段。借款用户向 P2P 网络借贷平台发送贷款申请，平台将贷款信息发送给客户，帮助其完成整个贷款流程。平台将收取贷款额的相应比例作为返佣费用。不同的平台对借款人收取的费用不同。以人人贷为例，该平台将借款人的信用分为七个评级(AA、A、B、C、D、E、HR)，发放贷款时首先会对借款人的信用进行评级。其中 AA 级为信用最高的等级，信用程度由高向低排列。根据借款人信用等级的不同，平台所收取的服务费也有差别，对应上面的等级排序，费率依次为借款本金的 0%、1%、1.5%、2%、2.5%、3%、5%。平台将获得的这部分费用转入风险准备金账户。

管理费是很多网络借贷平台的收入重点。人人贷向借款人收取借款管理费，费用为每月本金的 0.3%，这部分也是平台的主要收入之一。假设甲向人人贷申请 20 万元的贷款，该平台测评甲的信用评级为 B 级，那么甲实际收到的贷款金额为 $200\,000 \times (1 - 1.5\%) = 197\,000$ 元。人人贷是以月付息，因此甲在此期间除了每月支付利息外，还需向平台支付 $200\,000 \times 0.3\% = 600$ 元的管理费用。人人贷对借款人收取管理费但对散标投资者不收取，第三方支付机构对用户的充值和提现收取一定的费用：充值手续费为充值金额的 0.5%，上限为 100 元，超过部分由平台承担；提现时，2 万元以下的每笔 1 元，2 万~5 万元的每笔 3 元，5 万~100 万元的每笔 5 元。

(2) 客户推荐费。P2P 网络借贷平台企业可以与银行等金融机构合作。将平台客户行为数据挖掘并进行信用评估，向金融机构推荐贷款客户(其中包括个人和中小企业)，收取相应的服务推荐费用。网贷平台为保障盈利来源，需要庞大的数据库整理不同的贷款客户

的信息并进行分析。银行等金融机构与平台合作，数据共享可以节约挖掘客户的高额成本，同时也可以协助金融机构进行风险定价服务。融 360 联合创始人、首席执行官叶大清指出：“风险定价并不是什么新概念，银行的核心就是给风险定价，但是做得不够好，很多拿不到贷款的中小企业资质其实很好，互联网金融企业通过互联网和金融垂直搜索去解决信息不对称问题，未来该部分将成为重要收入来源。”

(3) 广告费。金融机构投往互联网金融网站的广告费在盈利中占比较少，不是网贷平台的主要收入来源。

2) 主要支出项目

P2P 网络借贷平台的成本费用、坏账费用及税收是主要支出项目。

成本费用主要指的是网贷平台的硬件设备以及各类经费、门面租金费、人员成本以及广告费。大多数 P2P 除总部外，在各地还设置门面店，以方便进行放贷或吸收理财资金。人力成本主要包括工资、福利、差旅费等。营销成本主要为广告投入、各种活动经费等。

坏账费用主要是当出现逾期还款时平台为会员垫付的费用，因此产生坏账成本。

税收主要是指网站缴纳的增值税和企业所得税。

2.2.3 众筹融资商业模式

1. 众筹融资的价值主张

按照给予投资者回报的类型，可将众筹分为捐赠性众筹、债券众筹、奖励性众筹和股权众筹四种模式。捐赠性众筹为公益性质的众筹，投资者并不期望得到实际回报。债券众筹即 P2P 网络借贷，其发展已经远超其他三种形式的众筹。奖励性众筹又称商品众筹，它以具体的实物作为投资者的回报，该实物通常是筹资方用所筹集资金生产的产品。此外，一些纪念品、参与性的活动也是该类型众筹给予投资者的报酬。股权众筹则是指筹资者以公司部分股权换取投资者资金支持，投资者得到的实际上是不确定的现金回报。商品众筹的发展最为繁盛，也最能体现众筹精神；股权众筹的金融性质更浓，已进入高速发展阶段。

众筹运作包括三个方面的参与者，即筹资者、众筹平台网络、投资者。以普遍存在的商品众筹和股权众筹为例，典型的流程开始于筹资者向众筹平台提供项目相关信息以待审核。对于商品众筹来说，筹资者需要提交的信息包括项目的内容、进度安排、进展情况、对投资者的回报、风险揭示、筹资者的个人履历和技能说明书等。股权众筹所需要的资料更为复杂，包括完整的商业计划书、企业经营的相关法律文件、财务报表、拟出让的股份数目及价格、退出方式等。如果审核通过，项目则进入准备阶段。筹资者在此阶段必须准备宣传文案、美工设计、宣传视频等资料以供宣传。准备完毕后，项目则可上线，发布于



众筹网络平台，投资者通过浏览平台上发布的各个众筹项目的信息，选择自己中意的项目进行投资。

筹资方需设定目标筹资额，且众筹平台会规定筹资时间，一般为 30~60 天。在规定的时间内，如果实际筹资额达到或超过目标筹资额，则众筹项目成功。众筹平台抽取所筹资金的一定比例作为服务费，其余资金归筹资者按约定用途使用。如果在规定的时间内没有筹集到目标筹资额，则有两种处理方式：一种是认为项目失败，所筹资金原数返还投资者；另一种是认为项目成立(或认为项目不成立，决定权在筹资者)，扣除平台服务费后，筹资者获得所筹资金，并按约定用途使用。前一种称为固定模式，后一种称为灵活模式。在筹资时间截止时，筹资方可以申请延长筹资时间，各众筹平台有不同的规定。

投资者根据职能的不同可以分为领投人和跟投人两种。一个项目只能有一个领投人，此人需在众筹网站上申请，由网站对其履历和相关资历进行核实并经过发起人同意，成为领投人。领投人的投资额度为项目融资额度的 5%~50%，但是可以与发起人商定而获得后者赠送的若干点股份作为激励，具体数目需要双方自行约定。领投人需要全程跟踪项目，从项目分析到尽职调查、项目估值议价、投后管理等，同时也要协调融资成功后发起人与跟投人之间的关系。跟投人投资金额按照项目融资金额的具体情况，有不同的上限和下限，通常单次跟投额度的下限为项目融资额度的 2.5%。相较于领投人需要资质审核的要求，对于跟投人的要求十分宽松，虽然在网站注册时可以非实名，但是投资项目转账时的个人资料还应真实填写。在提交投资意向后到项目完成前，跟投人都有申请退出项目的机会，并且资金仍在跟投人手中，在筹集资金达到目标后，投资人才会在众筹平台转账，在投资人将资金转入后不能撤资，若超过 5 个工作日未转账则视为投资人自动放弃资格。但是，分批拨款的项目中，投资人有投票决定项目是否继续的权利。如果大多数投资人对项目运作结果不满意，可以撤资。

资金筹集成功后，对于商品众筹来说将进入产品生产阶段，直到投资者收回承诺的商品。对于股权筹资来说，还有股权转让、合同签订和信息披露等一系列后续工作，众筹平台一般会指定合作的律师事务所来处理相关事宜。此外，股权众筹还涉及投后管理和资金退出问题。投后管理是资金价值创造中的重要一环，初创企业融得资金后还需要妥善使用资金，合理规划战略发展路线，并灵活应对市场的各种冲击。初创企业缺少的不仅是资金，还有经营经验，所以投后管理对最终实现投资价值十分重要。大多数领投人都是业内专业人士，具有较高的投资管理素养，领头人带众多小额投资者对企业进行投后的一系列支持十分必要。也可以采用成立由创业者敬重的 7~9 人组成私董会的形式进行投后管理，对公司经营提出意见。

投资退出的方式一般有四种：IPO、并购、回购和破产清算。股权众筹投资于初创企业，距离 IPO 较远，这不是可行的退出方式。并购是众筹投资主要的退出方式，并购者一般是风险投资机构和同产业内较大的企业。回购是指企业所有者按之前的投资约定，回购

众筹投资者手中的股份，这种方式在保证投资者获得收益的同时，让投资人能重新收回企业的所有权。最不幸的情况是破产清算，这时投资者将面临血本无归的惨况。图 2.3 揭示了能够众筹融资的典型运作方式。

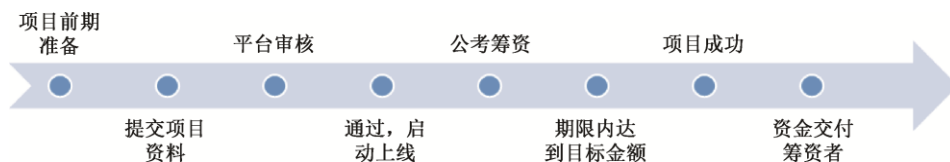


图 2.3 众筹融资的典型运作方式

2. 众筹的资产管理分析

1) 关键业务

关键业务是价值创造的核心，是商业模式能够运行并成功实现而必须从事的各项活动。

通过这些业务活动的开展，企业才能实现价值主张并创造价值。众筹平台企业基于平台的特征，并不直接提供客户所需要的产品/服务，而是通过平台打造一个中介场所，平台的关键业务即平台的搭建与维护。

2) 关键资源能力

众筹网站的核心能力表现为低成本获取优质项目。只有优质项目源源不断地上线，才能为众多网站用户提供多样化、新鲜的选择，才能保证项目筹资的成功率和项目执行的成功率，这是获取并维护网站用户的关键。核心能力具体表现在三个方面：一是获取项目申请的能力考验着众筹网站的营销推广、渠道拓展能力。二是众筹网站需要在收到项目申请后，如何从众多信息复杂的项目中甄别出信誉高、成功率高、产品设计有吸引力的优质可上线项目，则考验着众筹网站内部的项目审核、评估能力。例如截止到 2012 年 7 月，“点名时间”上线一年的时间，网站共收到 5500 个左右的项目提案，但通过审核上线的项目只有 318 个。严格的审核使项目的成功率达到 47%，高于国外 Kickstarter 的 34%。三是项目筹资成功后，众筹网站有义务监督项目的运作情况，尽可能保障发起人兑现承诺，并通过适当的资源支持提高项目成功率，尽最大可能降低项目风险。

3) 合作伙伴网络

合作伙伴网络即众筹网站通过与其他行业、企业组成的利益关系网络，通过利益相关者内部对各自产生的影响形成价值产生、配置、交流与使用的联合体，参与者通过这种作用来获取更丰厚的经济利益。基于合作伙伴的协调合作，将不同资源与能力进行整合，达到整个生态体系内企业的共同繁荣。众筹平台作为开放的中介平台，不仅需要与社交网站等线上传播网站合作，还需要与第三方软件开发商、支付服务供应商、网络运营商等各方合作，从而确保平台运营流畅，维护众筹平台价值。



4) 营销推广渠道

众筹平台企业的营销模式主要体现在前期推广策划、社交媒介选取与策略的结合，通过营销推广提高创新产品或项目的关注度来提高项目筹资的成功概率，从而达成客户价值的实现。众筹平台企业通过社交网站造势、软文推广、社交平台口碑传播、线上线下组织或会议推广等多种方式营销，达到吸引用户流量、培养用户黏性与塑造品牌等效果。

3. 众筹的客户分析

1) 目标客户

众筹网站客户一般都是具有网购习惯的消费者，大部分是年轻人，他们追求时尚、科技、创意，对新奇事物具有强烈的好奇心，容易被项目发起者的各种产品项目所吸引。年轻消费者在消费过程中正表现出强烈的参与感与主人翁意识，很容易接受这种新兴互联网金融模式，从而成为项目开发的一员。

2) 分销渠道

目前我国众筹网站的推广渠道主要如下。一是微博营销。微博的简短、迅速、广泛、交互化的传播特性，与众筹融资过程中各种新奇精彩的项目有着天然契合度，众筹网站、项目发起人、项目资助人及其他关注者均有很强的基于获取关注或兴趣的动力，对网站内容进行微博关注与推广。二是软文推广。软文推广具有性价比高、转载率较高、持久性强、更具公信力等优势。众筹网站往往将成功项目、企业动态、创始人动态等进行软文包装，从而吸引更多的用户关注。三是 SNS 网站推广，口碑传播。社交平台通常拥有庞大的用户群，且用户群基本都是由好友组成的关系网，黏性强，活跃度高，以同学、亲友为基础的社交圈形成了一个巨大的口碑营销平台，信息的传播速度快，可信度高。众筹网站借助链接、日志、照片、视频等话题信息，很容易以低成本甚至零成本形成强大的传播效应。四是 NGO 组织、会议推广。为了更精准地接触到众多中小创业者，从而获取更多优质项目，众筹网站往往会积极参与线下的创业服务组织、投资会议或互联网会议等，借助这些组织或会议进行推广。

3) 客户关系

我国众筹网站的发展还处于初始推广阶段，如何吸引更多的项目支持者、项目支持者的保留以及项目支持者与项目支持者之间的黏性都非常重要。因此，众筹网站必须要为项目支持者提供有保障的服务，从而增加其投资信心。项目支持者间的经验分享也在无形中对众筹网站和优质项目起到了宣传作用。众筹网站从事客户关系管理不仅涉及项目支持者，同时还涉及项目发起者，特别是那些有实力、信誉高、产品吸引力强的项目发起者。优质的项目发起者有利于提高网站的品质，吸引更多的用户。项目发起者与项目支持者之间的关系管理十分有利于提升客户体验，提高用户黏性。众筹网站往往会鼓励、指导项目发起者与支持者之间通过网站留言板、微博、邮件等形式就项目进展、答谢等进行互动。

4. 众筹的盈利模式

1) 众筹的成本支出

众筹网站的成本主要由网站运营成本、人力资源成本与营销成本组成，随着网站构建的模块化及网络技术的升级，网站构建与运营维护在总成本中占比越来越小。而人力资源成本正不断上升，这主要是为了支撑大量项目的审核、上线、维护。营销成本主要是推广费用和广告费用等。

2) 众筹的收入来源

众筹网站的收入源于自身所提供的服务，绝大部分众筹平台实行单向收费，只对筹资人收费，不对投资人收费。收入来源可以分为交易手续费、增值服务收费、流量导入与营销费用、会员费四个部分。

(1) 交易手续费。

目前主流众筹平台的主要收入来源在于收取交易撮合费用(即交易手续费)，一般按照筹资金额的特定比例来收取，普遍是成功融资总额的3%~5%。

(2) 增值服务收费。

增值服务主要是指合同、文书、法律、财务等方面的指导工作，创业者可以把融资的所有事项都外包给众筹平台处理，而众筹平台会因此收取相应的费用。

(3) 流量导入与营销费用。

众筹平台的第三项收入则是流量导入，包括合作营销、广告分成之类的。这部分收入目前还比较少。随着众筹平台向商品众筹和股权众筹专业方向的不断分化，基于商品众筹平台巨大的受众群体和传播影响，营销和生产合作所带来的商业利润预计会有很大的增长空间，甚至可能会超过目前主要的交易提成。股权类众筹平台则是会更大程度地参与到资本的运作当中，专业化的服务可能会成为其主要收入来源。

(4) 会员费。

虽然这种收费方式不常见，但我们已经看到一些众筹网站提供了“会员”或“认购”服务。比如你每月只要支付若干美元，就可以创建任意多的项目。这笔费用是固定的，即便你的项目非常成功，众筹平台也不会从项目中抽取资金。我们已经发现一家众筹网站，它专门为发布多本书籍或歌曲的作家和音乐家服务(这与一次性众筹的理念截然不同)。

对于股权众筹平台，其盈利模式为在融资成功后，平台向融资方按融资金额收取一定比例的佣金或一定比例的等值股权；平台对融资公司提供孵化服务，获取一定比例的股权；平台设立的投资基金通过投资融资项目获取投资收益。

众筹的商业模式要素画布如图2.4所示。

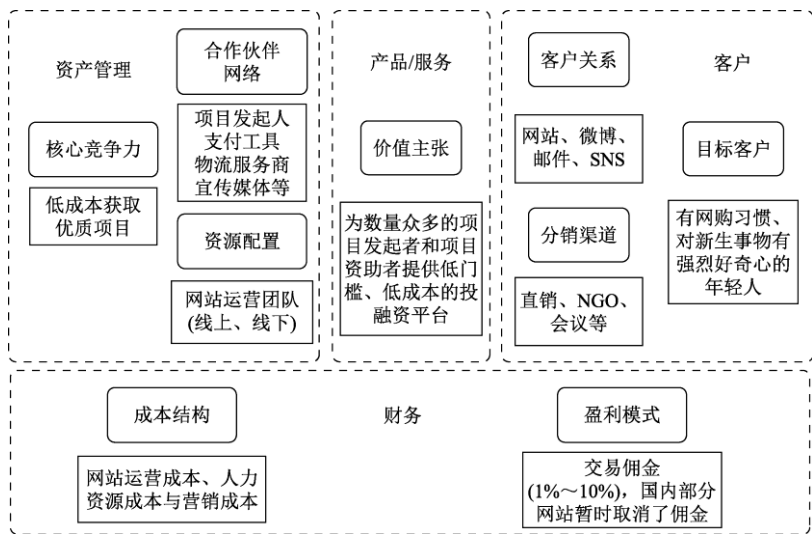


图 2.4 众筹的商业模式要素画布

5. 案例分析

【案例 1】

支付宝的商业模式

支付宝创立于 2004 年，旗下有“支付宝”与“支付宝钱包”两个独立品牌，自 2014 年第二季度开始成为全球最大的移动支付厂商。支付宝与国内外 180 多家银行及 VISA、MasterCard 国际组织等机构建立战略合作关系，成为金融机构在电子支付领域最为信任的合作伙伴。

支付宝实际上只是一种虚拟的电子货币交易平台，并通过对应银行实现账户资金的转移，也就是说，支付资金的转移通过用户支付宝账户与银行账户进行，商业银行为支付宝提供基础服务，而支付宝更像是一款搭载在商业银行上的支付应用，如图 2.5 所示。

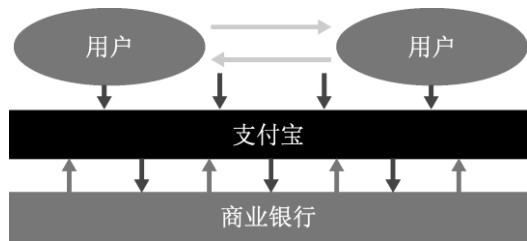


图 2.5 支付宝资金流程

支付宝需要将用户资金存放在合作商业银行当作交易保证金，工商银行对资金进行“托管”服务，检查支付宝存放在各家商业银行的客户交易保证金余额总和是否与用户存放在支付宝的资金余额与待处理款、未达款余额之和平衡，并按月出具报告。这也间接解

释了支付宝用户沉淀资金的去向，即以交易保证金的形式存放在合作的商业银行中。

1) 支付宝的价值主张

支付宝针对个人与商户提供了不同的服务。

针对个人的业务有以下几种。

(1) 第三方支付功能。支付宝的第三方支付包括两种形式：一是担保交易，二是即时到账。担保交易功能是支付宝首创，它有效地解决了电子商务交易中的信用问题。即时到账时，买家通过支付宝直接付款给卖家。目前国内绝大部分购物网站均支持支付宝。该功能与担保交易相比，安全性降低，但是扩大了支付宝的支付环境，使支付宝成为国内占主流地位的支付工具，而不只是淘宝的附属品。

(2) 转账功能。转账功能里的细分功能有转给我的朋友、转到支付宝账户、转到银行卡和国际汇款。

转到支付宝账户有朋友记忆功能，曾经转账过的用户信息会被记忆，下次转账时只需单击朋友列表里的用户即可，无须重复输入用户资料。转账到银行卡功能实现了用户在多家银行之间的资金流转，而无须使用网上银行的复杂手续，且目前手机客户端转账免费，便捷的操作和低廉的费用大大增加了支付宝的用户黏性。支付宝在该功能的基础上还建立了信用卡还款功能，除了还款还可以查询信用卡对账单、通过设置预约还款从而实现每月自动还款、查询附近该信用卡所在银行网点等人性化服务。转账功能目前有额度限制，每家银行日限额从一万元到几十万元不等，单笔限额、月、年限额也都不尽相同。转账到支付宝账户为实时到账，转账到银行卡为 2 小时内或次日到账。支付宝的国际汇款功能方便快捷，且目前手续费低于银行收费。

(3) 线下收单功能。支付宝线下收单的主要实现形式是扫码支付，该功能于 2015 年年初开放。顾客用支付宝钱包“付款”功能生成付款条形码，商家用扫描枪或手机客户端扫描条形码完成收款，商户无须购买新的扫描枪，原有收银系统的扫描枪即可收款。收款流程较为便捷，客户一步即可完成，体验感良好。目前，包括沃尔玛、家乐福在内的大小超市、商店，肯德基、必胜客、麦当劳等餐饮连锁品牌及出租车、专车等都支持支付宝付款，支付宝的线下收单业务刚刚进入一个扩张阶段。

(4) 理财功能。目前开放的理财功能主要有四个方面：余额宝、招财宝、存金宝、基金理财。余额宝是支付宝打造的又一吸金法宝，其本质是货币基金，用户把钱转入余额宝，实际上是购买了由天弘基金提供的货币基金。货币基金并不是什么新鲜产品，余额宝只是将购买基金简单化，并且保证资金随时可以转移，无须等待和复杂的手续。在其强大的用户量支撑下，余额宝一经推出就取得了巨大成功。2013 年 6 月 17 日，余额宝服务正式上线，2015 年 5 月，余额宝规模已达到 6678 亿元，用户超过 2.2 亿人，创造的总收益超过 200 亿元，创造了货币基金销售的又一神话。招财宝是专门为投资者开发的理财资金



专用账户，可支持大额支付与提现。为确保账户资金安全，账户余额只支持提现和购买理财产品，不支持转账和其他消费。存金宝是支付宝公司与博时基金共同打造的黄金存取服务，买入存金宝即购买了由博时基金直销的博时黄金 ETF 的 I 类份额。博时黄金 ETF 基金是一款投资现货黄金的 ETF 基金，为用户提供 1 元起买、买卖均零手续费的便捷服务，还为其持有者提供“买黄金生黄金”的权益。支付宝同时支持各类基金产品的买卖，无须到证券公司开户即可直接操作。值得注意的是，支付宝目前开通了股票行情查看功能，这显然是为了开辟股票买卖功能进行的先期准备。

(5) 信贷功能。2015 年支付宝开通了“借呗”和“花呗”功能，“借呗”是蚂蚁金服旗下的消费信贷产品，按照信用分数的不同，用户可以申请最高 5 万元的贷款，申请到的额度可转到支付宝余额。“花呗”是蚂蚁金服旗下蚂蚁小贷提供给消费者这月买下月还的网购服务，实际上就是支付宝的一个网络信用卡功能。用花呗可以在淘宝、天猫上购物消费，还款日是确认收货后的下个月 10 号，在此之前都是免息的，也就是说，用户最多可以享受长达 41 天的免息期，还款后花呗的额度会自动恢复。如果恶意逾期，将被记入央行征信系统。就目前用户情况来看，花呗的额度最低 1000 元，最高 50000 元。目前，花呗并未向所有支付宝客户开放，只有受到支付宝邀请的部分客户才能开通。

(6) 生活便民功能。支付宝建立支付宝公共事业缴费平台，利用互联网进行公共事业一站式缴费服务，通过银行与缴费单位建立连接，支持多地区和多种类的缴费项目，用户可以通过电脑、手机轻松完成包括水电煤气费、固话通信费等公共事业费用的缴费，减少了通过银行或相关事业单位的营业厅完成缴费过程的烦琐和困扰。目前支付宝还支持用户享用大学校园一卡通充值、教育缴费、交通罚款代办、加油卡充值、物业缴费、有线电视缴费、医院挂号等各项生活便利性支付服务。

(7) “朋友”功能。该功能实现了将个人与个人、企业与企业联系起来。支付宝的社交关系链基于手机通讯录，也就是熟人社交关系。朋友之间通过支付宝可以聊天和群聊，可在生活圈中分享动态，可以在服务窗(类似微信的公众号)中接收企业推送的消息，直接与企业联结而无须下载新的应用软件。支付宝创建朋友功能并不是要做一个聊天工具，而是打造基于场景的关系链。支付宝提供了一些参考场景，如经费群、吃货群、活动群、娱乐群，帮助解决各种场景中人与人之间的关系问题，同时通过服务窗将商户与个人联系起来，实现线上线下的融合。“借条”功能也是一个创新，用户在向朋友借钱后，可以通过支付宝打一张电子借条，约定金额、期限与利息，到期后，系统会自动提醒还款，到期支付宝自动扣款，如果对方支付宝里无余额，则扣芝麻信用分，直接影响对方今后的信用。芝麻信用是独立的第三方信用评估和管理机构，依据各方面的信息，运用大数据及云计算技术客观呈现个人的信用状况。目前芝麻信用采取了和支付宝钱包合作的方式，分数与信用度成正比，最高分为 950 分。

针对商户的业务有以下几种。

(1) 收款服务。目前收款功能有两种：担保交易和即时到账。担保交易收款与即时到账收款流程与上文中支付宝对个人客户提供的担保交易支付与即时到账支付相对应。

(2) 付款服务。付款服务主要是批量付款到支付宝账户，可一次性给多个不同的支付宝账户打款，转账资金即时到账，快捷便利。

(3) 无线服务。无线服务包括手机网站支付和移动支付。手机网站支付主要用于无线设备打开的付款网页上，买家通过网页跳转或浏览器自带的支付宝快捷支付实现付款，资金即时到账。移动支付是一种支付应用程序，买家可通过支付宝钱包进行付款，资金即时到账。商家可在该应用上创建收银订单，管理收银记录，分派收银人员，完成支付宝支付款项的收银。支付宝商户版支持“一人管理多人收银”，店长通过账户登录，收银员通过扫码登录，最终款项汇集到主账户。

(4) 增值服务。增值服务主要包括数据罗盘、会员管理、快捷登录、海关报关中心等功能。数据罗盘是支付宝的大数据分析工具，可以为商户提供三个方面的服务：①实时交易指标监控、统计及分析；②挖掘客群特征，提供精细化运营方向；③同行数据交叉对比，把握市场趋势。会员管理功能允许商户进行会员卡发放，并可以手动核销已发会员权益，同时可以发放支付宝促销工具“集分宝”，满足商家自身活动及促销的需要。快捷登录功能可以让支付宝会员直接用支付宝账号登录商户的网站，简化购物流程，以此获得更多的客户。通过海关报关中心也可以轻松完成向海关的报关，目前仅限于跨境电商企业申请。支付宝支付报关系统与当前国家批准的可从事进口跨境电商的八大试点海关完成对接，包括郑州、广州、宁波、杭州、深圳、重庆、上海、天津。针对海淘行业的特殊性，支付宝可提供实时支付单重传服务，有效地解决了商户在如下场景中的支付单重传需求：①集成报关接口时，由于报关参数填写错误导致的三单比对失败需要重传支付单；②由于网络、海关电子口岸系统原因导致的支付单掉单问题。

(5) O2O(Online To Offline)服务。目前支付宝提供关于14个行业场景的O2O解决方案，包括商超、医院、酒店、停车场、景区、资金、教育、数据等。实现过程通过扫码和关注服务窗完成，在能够直接完成付款的场景，用户可以直接扫码付款；在不能直接完成付款的场景，用户扫码后关注服务窗，通过服务窗提供的一系列附加服务后付款。除此之外，商家还可以通过服务窗结合大数据分析，实行发放会员卡和优惠券等精准营销。

(6) 贷款服务。支付宝移动客户端“支付宝钱包”于2014年增加了“小微贷”入口，支持卖家订单贷款、随借随还(3个月)、随借随还(6个月)、等额本金(12个月)四种借贷类型。

2) 支付宝的资产管理界面分析

(1) 支付宝的核心资源。

核心资源即资源和活动的配置。支付宝的核心资源主要有以下几个方面。



① 品牌。支付宝成立之初就采取了免收交易手续费等免费服务的战略，其竞争战略就是借此让新参加者适应网络交易、网络支付习惯，促使竞争对手的体验者转移到本公司的网站上来。2004年2月2日，支付宝推出异地汇款免费，无论是同城还是异地交易，通过支付宝完成的交易将不收取任何费用。据胡润研究院2014年6月发布的中国品牌调查显示，支付宝以品牌价值260亿元位居2014年中国最具价值民营品牌第七位，以涨幅高达688%位居增值品牌第一位。2015年，支付宝以品牌价值330亿元位列胡润民营品牌排行榜第九位、中国品牌第26位。支付宝的品牌价值已经成为支付宝的重要价值组成。

② 客户基础。支付宝用户数量目前已经达到4.5亿，其中支付宝钱包活跃用户达到2.7亿，使用支付宝的理财用户超过2亿。这样的客户基数对于任何一家企业都有着强有力的吸引力，和支付宝签约意味着有4亿的潜在客户。

③ 交易平台。支付宝实现所有交易的平台有电脑版的支付宝和移动端的支付宝钱包，这是一切业务开展的基础，支付宝通过这些平台向客户提供一系列的产品和服务，从而实现其价值主张。

④ 后台技术保障——蚂蚁金融云。支付宝的支付系统在技术上已大幅领先全球，这主要依靠阿里巴巴与蚂蚁金服自主研发的金融云、Oceanbase与分布式架构实现。蚂蚁金融云是专门面向金融行业的云计算服务，于2015年10月由蚂蚁金服推出，它是集成包括安全技术、大数据技术和风控技术等基础技术服务，为客户提供一系列标准化的组件和标准化的工具，方便金融客户快速创建个性化的业务模式。支付宝依靠强大的后台技术支持，实现了能够处理8.59万笔/秒的支付服务，达到世界领先水平。

⑤ 人力资源。所有企业都需要人力资源，在知识密集型产业和创意产业中，人力资源显得尤为重要。支付宝研发团队的日常工作定位在支付宝系统高层架构的设计与优化，同时也是未来发展所需的关键技术的孵化器和公司决策层的智囊团之一。

随着支付宝的发展，支付宝研发团队的规模从最初的数人发展到现在的百余人，同时，团队的壮大也促进了支付宝的蓬勃发展。

⑥ 交易数据资产。马云曾说过：“数据是阿里最值钱的财富。”企业通过用户数据来判断趋势，帮助企业预测用户需求，从而获得利润。中国正从IT时代走向DT(Data Technology)时代，数据将会成为改善全社会商业环境的重要资源。支付宝就拥有这样的资产，通过对大数据的整合和分析，可以轻易得出用户购物喜好、消费能力、信用状况等信息，从而帮助企业更精准、更有效地获取利益。中国目前尚缺乏系统的精确大数据，因此这项业务也有着非常大的价值潜力。支付宝的数据罗盘就是大数据交易的一次试水，只是支付宝对于数据的敏感性走在普通消费者前面，目前其真正的价值还没有得到充分的发挥。

(2) 关键业务。

关键业务是企业成功运营所必须实施的最重要的活动，支付宝作为第三方支付网络平

台，其关键业务是平台的开发和维护。平台是支付宝开展所有业务的基础，支付宝通过平台为客户提供各类服务，从而实现其价值主张。从业务开发层面来看，支付宝研发团队持续开发新的业务功能，力图搭建起全场景支付体系，逐步实现由应用向生态的稳健转型；从技术维护层面来看，支付宝拥有强大的技术支撑，从而实现平台的日常安全运作和交易洪峰的考验。

(3) 重要合作。

重要合作是商业模式有效运作所需的供应商和合作伙伴的网络，支付宝的重要合作如下。

① 淘宝。淘宝对于支付宝的重要性，从很多人甚至分不清这两者的区别就可以看出。淘宝网于2003年5月10日成立，是亚太地区最大的B2C、C2C网站，由阿里巴巴集团投资创办。淘宝网2003年全年成交总额3400万元，2008年淘宝B2C新平台淘宝商城(天猫前身)上线，2009年成为中国最大的综合卖场，全年交易额达到2083亿元。2011年6月16日，淘宝公司分拆为3个独立的公司，即淘宝网、淘宝商城(天猫前身)和购物搜索引擎一淘网。截至2014年年底，淘宝网拥有注册会员近5亿，日活跃用户超1.2亿，在线商品数量达到10亿，在C2C市场，淘宝网占95.1%的市场份额。根据阿里招股书显示，天猫2013年成交额达4410亿元人民币，淘宝2013年成交额为11000亿元人民币。没有淘宝，支付宝不会产生，没有支付宝，淘宝也不会发展如此迅速。淘宝目前也支持其他支付方式，支付宝除了淘宝也为其他企业提供支付服务，但是两者仍然是最重要的合作关系。

② 阿里巴巴。阿里巴巴全称是阿里巴巴网络技术有限公司，于2014年9月19日在纽约证券交易所正式挂牌上市。阿里巴巴集团业务和关联公司的业务包括淘宝网、天猫、聚划算、全球速卖通、阿里巴巴国际交易市场、阿里妈妈、阿里云、1688、蚂蚁金服、菜鸟网络等。根据阿里巴巴官方公布，其2014年总营收762.04亿元人民币，净利润243.20亿元人民币。阿里巴巴原本是支付宝的控股公司，2011年由于多方面原因对支付宝进行了股权变更，支付宝股权被转移至浙江阿里巴巴电子商务有限公司名下。同年起，阿里巴巴开始向支付宝支付费用，包括支付处理费用和其他服务费用。截至3月31日的2012财年和2013财年，该费用分别为人民币13.36亿元、16.69亿元。同时，由于阿里巴巴向支付宝提供了技术保障和其他服务，支付宝也要向阿里巴巴支付费用。

③ 蚂蚁金服。蚂蚁金服全称是蚂蚁金融服务集团，成立于2014年10月16日，其前身是阿里小微金融服务集团。旗下的业务包括支付宝、支付宝钱包、余额宝、招财宝、蚂蚁小贷和网商银行等，涉足支付、微贷、基金、保险、理财、征信等多个业务领域。蚂蚁金服是支付宝的母公司，与阿里巴巴集团是独立的两家公司。根据投行机构太平洋证券于2014年12月发布的一份报告显示，蚂蚁金服估值大约为700亿美元，而支付宝估值大约为600亿美元，支付宝是蚂蚁金服最重要的资产。



3) 支付宝的客户界面分析

(1) 客户细分。

支付宝是将个人与商户联结起来的桥梁，所以其客户一方面个人，另一方面是商户。由于支付宝账户的部分重要功能如银行转账需要开通实名认证，而实名认证是由支付宝与公安部门联合推出的一项身份识别服务，需要提供身份证或营业执照，所以一个用户注册多个账号的情况很少，目前其官方数据 4 亿用户是个较为接近真实用户数量的数字。其中，商户数量接近千万，涵盖线上及线下商户，其余均为个人用户。

(2) 渠道通路。

渠道通路是产品接触消费者的管道，支付宝的渠道通路涵盖了线上及线下，主要包括以下两个方面。

- 线上通道。线上通道又包括互联网和移动端，互联网通道主要靠为各大电商提供支付服务完成。例如只要注册了淘宝网会员的用户基本上会注册支付宝会员，并将两个账号绑定，从而实现担保交易。移动端则随着智能手机的普及成为新的重要途径，支付宝 2016 年全民账单显示，目前移动支付笔数占整体比例高达 71%，2015 年这一数据仅为 65%，移动支付渗透率的攀升很大程度上是因为线下手机支付的习惯养成的。
- 线下地推。支付宝有自己的专业地推人员，线下渠道的拓展主要靠他们实现。除此之外，支付宝还于 2015 年 9 月 28 日启动“全民开店计划”，号召人人都来做“口碑客”，将每个人都视为潜在的地推人员。口碑客需要做的是说服身边的商店在支付宝商家页面“口碑网”上开店。商家在口碑网上注册后，口碑客即可获得 300 元现金奖励和其他优惠券。为了鼓励商家注册、精简流程，支付宝推出“口碑商家版”，开店流程被缩减到简单几步。

(3) 客户关系。

根据支付宝客户细分的不同，其客户关系也存在着差异。对于线上的个人用户和商家，客户关系的实现主要靠客户在网络上自助完成，即支付宝通过提供自助服务来实现客户的需求。在支付宝的服务窗中，根据大数据分析，可根据客户的偏好提供相应的消息推送和服务，实现了自动化服务。自动化服务比自助服务更加精细、更有针对性。对于线下商户而言，与其互动的是支付宝的地推人员，属于人与人之间的交流，是个人助理关系，在销售过程中或售后阶段，客户可以与客户代表交流并获取帮助。

4) 支付宝的财务界面(盈利模式)

支付宝的收入来源主要有以下几个方面。

(1) 续费。

一是商户收单手续费。目前商户(不包括个体工商户)使用支付宝担保交易、即时到账、移动支付、手机网站支付单笔费率均为 6%(不适用于游戏、彩票、3C 数码行业商

户), 网银支付收费如表 2.3 所示。

表 2.3 支付宝网银支付单笔阶梯费率表

服务名称	预付费	交易流量	费率	服务期限
网银支付	0 元	1 万~6 万元	1.20%	1 年
		6 万~50 万元	1.00%	
		50 万~100 万元	0.90%	
		100 万~200 万元	0.80%	
		200 万元以上	0.70%	

以 2015 年“双 11”单日淘宝天猫商城交易额 912.17 亿元计算, 仅一天天猫的收单手续费就达到 5.47 亿元, 作为一家第三方支付企业, 收单手续费是支付宝目前的主要收入来源。

二是转账产品收费。支付宝对个人用户支付宝账户间转账服务的收费标准如表 2.4 和表 2.5 所示。

表 2.4 支付宝个人账户间转账费率表

支付终端	用户类型	账户类型	免费交易流出量	超出金额服务费率	服务费上限	服务费下限
无线端	所有用户(签约支付宝站内转账产品的商家的费率咨询商家客户)	全部类型	免服务费	免服务费	无	无
	淘宝卖家、支付宝未签约站内转账的商家	实名认证用户	单月 1 万元	0.50%	单笔 25 元	单笔 1 元
		非实名认证用户	单月 1000 元	0.50%	单笔 25 元	单笔 1 元
电脑端	普通用户(除上述类型)	全部类型	无免费流量(均需收费)	0.10%	单笔 10 元	单笔 0.5 元
	有签约支付宝站内转账产品的商家	按照签约费率收费, 关联账户不享受免费流量				

资料来源: 支付宝官网。



表 2.5 支付宝转账到银行卡费率表

支付终端	费 率			
移动端	免费			
电脑端	到账时间	服务费率	服务费下限	服务费上限
	2 小时到账	0.20%	2 元/笔	25 元/笔
	次日到账	0.15%	2 元/笔	25 元/笔

资料来源：支付宝官网。

企业提现收费标准如表 2.6 所示。

表 2.6 企业提现费率表

收款账户	当日到账费率	服务费 上、下限	次日到账 费率	服务费 上、下限	单笔 限额	单日 限额
本公司银行 账户	0.2% (单笔转账 0~10 万)	2 元 ~ 25 元	0	不限	500 万元	500 万 元
	0.05% (单笔转账 10 万~500 万)	不限	0	不限		

资料来源：支付宝官网。

支付宝对各类转账采取部分收费形式，由于支付宝钱包转账目前处于免费状态，大部分个人用户会采用无线端转账以减少支出，因此，目前转账收入主要依靠企业将账户余额转到银行卡提现实现。

三是信用卡支付收费。信用卡支付业务的收费标准为：交易成功后淘宝卖家按交易金额(含运费)的 1%作为手续费，天猫卖家按交易金额(含运费)的 8%作为手续费，阿里巴巴卖家按交易金额(含运费)的 1%作为手续费。

(2) 服务费。

一是商户增值服务费。大额收付款、批量付款到支付宝账户费率为 5%，最低 1 元每笔，最高 25 元每笔。集分宝批量自助发费率为 10%。海关报关中心数据罗盘、快捷登录目前为免费产品。

二是基金支付技术服务费。支付宝与多家基金公司合作，按照一定的费率收取技术服务费。以增利宝为例，增利宝为天弘基金旗下的金融产品，依据货币基金实际保有量向支付宝缴纳技术服务费，2015 年 1 月 1 日之前费率为 0.08%，之后为 0.01%。目前增利宝规模约为 6000 亿元，按存量收费标准，粗略估算向支付宝支付的技术服务费最低 0.6 亿元，最高 4.8 亿元。2015 年 4 月，支付宝对技术服务费进行调整，原先费用按照存量收取，调整后按照流量收取。

(3) 广告费。

每一个第三方支付机构的网页上都会有无处不在的广告，第三方支付机构利用网页上投放的各种代理广告费用获得利润。广告服务是淘宝网官方宣布的第一个盈利模式，也是支付宝的重要盈利来源。

(4) 沉淀资金利息。

2011年11月4日央行起草了《支付机构客户备付金存管暂行办法》(征求意见稿)，明确规定，沉淀资金利息除必须计提10%的风险准备金外，其余的九成全部可归属第三方支付机构。2013年6月7日，中国人民银行正式发布并实施了《支付机构客户备付金存管办法》，原本征求意见稿中关于利息归属的内容被删除，该办法中并没有对计提了风险准备金后的利息余额归属做出规定。支付宝官方则表示，支付宝的沉淀资金利息支付一直挂在应付款项上，即不计入收入，也不计入支出，第三方支付、银行和客户都不能动用这笔资金，这部分资金一直在等待监管层明确其归属。

支付宝的成本主要来自平台的维护费用、销售推广费用以及银行划款手续费。平台的维护费用主要是指硬件设备的购置和升级、员工薪资等。销售推广费用则包括支付宝的广告投入和销售返点。至于银行划款费用，支付宝的交易涉及用户与支付宝银行账户之间的资金流动，支付宝需要缴纳银行划款手续费用，对于千亿级交易额的支付宝，银行划款手续费用是一笔不容忽视的成本支出(支付宝提供的服务一般涉及两次划款：用户支付宝账户到银行账户，支付宝银行账户到用户银行账户)。

支付宝商业模式要素画布的绘制如表 2.7 所示。

表 2.7 支付宝商业模式要素画布

重要合作 (KP) 淘宝 阿里巴巴 蚂蚁金服	关键业务 (KA) 平台的开发和 维护	价值主张 (VP) 个人： 第三方支付 转账 线下收单 理财 信贷 生活“便民” “朋友”	客户关系 (CR) 自动服务 自动化服务 个人助理	客户细分 (CS) 个人 商户
	核心资源 (KR) 品牌 客户基础 交易平台 技术保障 人力资源 交易数据资产	商户： 收款 付款 无线服务 增值服务 O2O 解决方案 贷款	渠道通路 (CH) 线上：互联网、 移动端 线下	
成本结构 (CS) 平台成本、业务成本、行政成本、促销成本		收入结构 (RS) 支付手续费、服务费、广告费、沉淀资金利息		



从表 2.7 中可以看到，画布右侧的客户细分、客户关系、渠道通路三个要素属于支付宝商业模式的客户界面，展示了支付宝的客户群体、支付宝与客户的关系以及通过何种渠道与客户产生联系。画布中间的价值主张即支付宝商业模式的产品或服务界面，具体罗列了支付宝为客户提供的产品和服务，是支付宝商业模式的现实基础，支付宝基于这些价值主张与客户发生直接联系。画布左侧的重要合作、关键业务、核心资源属于支付宝商业模式的资产管理界面，描绘了让商业模式有效运转所必需的重要因素，体现了商业模式的效率方面。画布下方即支付宝商业模式的财务界面，分别列举了支付宝收入和支出的主要方面，体现了企业的盈利。

画布从右侧开始，以客户细分为切入点，基于客户的视角指导整个商业模式。确定企业有什么样的目标客户群体，才能确定为这些客户提供怎样的产品和服务。现有的客户细分应当与现有的价值主张相对应，通过两个要素的对比，即可发现企业价值主张是否丰富、是否能够满足客户需求、是否存在不必要的产品等。从表 2.7 中可以看出，支付宝的价值主张丰富，设计合理，基本能够满足客户的需求。同时，企业要增加不同的客户细分时，也应当相应调整其价值主张。客户关系体现了企业与客户之间的紧密程度，直接决定了客户体验，良好的客户关系可以为企业带来稳定的客户。支付宝的客户关系以自助为主，客户与企业的关系不够紧密，不利于形成高黏性的客户关系。渠道通路用来描绘公司如何沟通、联系其客户细分从而传递其价值主张，它是客户接触点，在客户体验中扮演着重要角色。支付宝的渠道通路涵盖线上和线下，形成了良好的整合。核心资源构造块用来描绘让商业模式有效运转所必需的重要因素，这些资源使得企业能够创造和提供价值主张、接触市场、与客户细分建立关系并赚取收入，支付宝的核心资源丰富且不易被竞争对手模仿，在竞争中处于优势。关键业务是企业得以成功运营所必须实施的最重要的活动，关键业务的顺利开展是企业创造价值主张的基础。支付宝的关键业务目前能够顺利、高效地发展，不会制约企业的发展。重要合作构造块用来描绘让商业模式有效运作所需的供应商与合作伙伴的网络，支付宝目前的重要合作阿里集团等运营良好，为支付宝带来了稳定的客户和收益，形成了良好的合作关系。成本结构构造块用来描绘运营一个商业模式所引发的所有成本，成本结构也影响着价值主张的实施。成本驱动型企业的商业模式侧重于尽可能地降低成本，价值驱动型企业的商业模式则更多地关注创造价值。支付宝的成本结构处于两者之间，既追求创造价值、提供优质的服务，也尽可能降低成本。基于支付宝客户细分的庞大基数，支付宝的成本得益于规模经济和范围经济，享有产量扩充和较大经营范围所带来的成本优势。收入结构构造块用来描绘企业从每个客户群体中获取的收入，如果客户是商业模式的心脏，那么收入来源就是动脉。企业提供产品或服务让相应的客户细分愿意付款，从而获得收入。支付宝的收入来源得益于支付宝丰富的价值主张和庞大的客户细分群体，形成了结构丰富、稳定的收入来源。

【案例2】

Kickstarter 商业模式

综合性商品众筹网站 Kickstarter 是目前最大的众筹平台，成立于 2009 年 4 月，总部位于美国纽约。Kickstarter 的发展极大地促进了众筹行业的蓬勃发展。Kickstarter 最初以图片、电影和音乐等项目融资，现在分为 13 类，即艺术、漫画、舞蹈、设计、时尚、电影和视频、食品、游戏、音乐、摄影、出版、科技和戏剧，但是慈善性融资是被禁止的。从筹款金额看，2011—2014 年由 1 亿美元增长到 5.29 亿美元；成功项目由 2011 年的 11836 个增长为 2014 年的 22252 个，参与人数由 2011 年的 109 万人增加为 2014 年的 330 万人。截至 2015 年年底，平台发布项目共计 27.49 万个，其中成功融资项目为 9.85 万个，项目成功率为 36.47%，融资总额为 21.47 亿美元，累计项目支持人次 1010.18 万人，其中有 313.59 万人为多次支持者。Kickstarter 官方数据表示，2016 年 2 月 7 日，网站成功融资项目数量突破 10 万个。

1) Kickstarter 的价值主张

(1) Kickstarter 的市场定位。

作为全球最大的产品众筹平台，Kickstarter 创建初衷是为了支持创意性、社会化的活动，让创意照进现实，帮助大众克服融资困难，去获取实现梦想的启动资金。其定位十分明确：一个连接项目发起人(Project Creators)与项目支持者(Backers)的互联网创意融资平台，为两方提供平台性质的服务。

(2) Kickstarter 的客户价值。

Kickstarter 平台所满足的客户价值是基于其市场定位来确定的。平台定位为网络创意融资平台，其目标客户大多为习惯使用网络的年轻消费者，这部分群体对创意、黑科技、时尚等各种新鲜事物抱有浓厚的兴趣，具体可以分为缺少资金来源的有创意和想法的用户(项目发起人)和有资金并且愿意参与到项目中、提供资金资助项目的用户(项目支持者)。Kickstarter 作为联系两方的中介平台，可以为发起人筹集项目所需资金，为出资人提供投资、支持自己感兴趣的项目的机会。

(3) Kickstarter 的价值主张。

Kickstarter 将自身定位为基于互联网的创意融资平台，为项目发起人与项目支持者提供平台性质的服务，平台为了给两方用户提供更好的体验与参与度，以客户价值为核心，持续不断地完善业务体系和开发产品。

众筹平台企业在筹资者/项目发起人与大众出资者/项目支持者之间充当中介。若没有众筹平台企业与其提供的平台，两方用户只有两种选择：回到传统市场直接互动/交易、双方不能相遇因此无法互动/交易。因而，众筹平台企业价值主张的核心在于撮合双方用户进



行互动/交易或者使用户获取比直接互动/交易更大的价值。**Kickstarter** 价值主张层面主要表现在目标客户面向平台两方用户——有创意、想法的项目发起人与大众支持者，为他们提供平台性质的服务，更大程度上是作为信息中介平台存在。

2) **Kickstarter** 的资产管理界面分析

(1) **Kickstarter** 的关键业务。

Kickstarter 作为众筹平台，主要提供的服务就是为项目发起人营造一个展示自己的创意产品或者项目的平台，使其能够触及大众资助者筹集资金，与此同时使大众能够参与到项目中，对有创意的项目进行投资。对于在平台上发起众筹的项目进行审核、上线，在规定时间内完成设立的筹资目标金额的项目成功，**Kickstarter** 收取筹资总额的 5% 作为交易佣金，未在约定时间内筹集足够资金的项目失败，平台将失败项目的资金返回给项目支持方。

为了更好地吸引这两方用户，增强用户参与感，**Kickstarter** 针对项目支持者推出讨论板块，支持者在讨论区内可以积极参与项目，给发起人出谋划策以期更好地促进项目的进展。针对项目发起人群体，网站为其实践在《项目发起人指南》里提供总体上的建议，另外，**Kickstarter** 还设立了 **Campus** 平台，平台对已经成功发起过众筹项目或者正在发起项目的用户开放，在这里项目发起人可以分享从如何确定合适的融资目标到定制衬衫的最佳商店等各种信息，通过 **Campus**，项目发起人可以共享成功经验，增强发起人之间的互动，从而促使项目成功率与整体质量的提升。进一步将发起人培养为更具价值的活跃用户，提高对 **Kickstarter** 网站的认同感，增强用户黏性。**Kickstarter** 还发布了 **Spotlight** 产品，成功融资的项目发起人可以在这里分享其项目进程，展示项目动态，提高了项目的透明度。而且 **Spotlight** 上线后很好地解决了以往在项目成功融资后项目支持者无法继续捐资这个问题，发起人可以在 **Spotlight** 给出预售购买链接，用户可以链接到包括公司网站主页、线上商店等各种地方，更好地满足发起人对项目的营销、推广以及商业转换等多方面的需求。

(2) **Kickstarter** 的关键资源能力。

Kickstarter 作为最知名的产品众筹平台，汇聚了大批网站用户，平台自身的技术维护、页面设计、项目评估审核、用户服务、线上推广等各方面都由平台团队进行，其核心能力体现在持续稳定的优质项目的获取、审核上线以及项目的完成。**Kickstarter** 网站对项目发起人有披露其 **Facebook** 账户信息的规定，通过账户有效信息反映发起人的社会关系网络，据此作为判断发起人可信度的依据之一。通常社交媒体互动中关注者数量、正面认可信息更多，发起人的可信度相对就较高。网站在发展过程中对项目上线的规则进行简化，推出 **Launch now**(即刻上线)功能，使得更短时间内更多项目得以在网站发布。**Launch now** 通过一系列算法，查找项目关键词、项目创建标准及发起人在 **Kickstarter** 的过往记录，同时和相似的审核拒绝、通过、标记和移除的项目对比，对项目进行审核，通过算法

检查的项目不需人工复审就可以直接发布。未通过算法的项目可以在 Kickstarter 员工的帮助之下达到项目上线标准。

(3) Kickstarter 的合作伙伴网络。

Kickstarter 平台的良好运转依赖于外部环境的支持，首先，网站的壮大也离不开与其他各大门户、社交网站的合作，网站与 Twitter、Facebook 等大型社交平台合作，促成平台、项目信息的推广，社交网络通过与 Kickstarter 网站保持良好的合作关系，进一步提升自身知名度，是一个双赢的过程。其次，项目的融资流转需要第三方支付服务提供商提供服务。2015 年 1 月，Kickstarter 开始与以价格透明及方便易用著称的第三方支付服务商 Stripe 合作，Stripe 是 Facebook、Reddit、Twitter 等大型互联网公司的支付服务提供商，同时支持包括 Apple Pay、支付宝、比特币在内的多种支付方式，免除了项目发起人需要设置烦琐的亚马逊账户的麻烦，对于项目支持者而言支付也更为简洁，更好地优化了支付流程，为国外用户使用 Kickstarter 提供了更便利的体验，从而得以发展更广阔的受众。

3) Kickstarter 的客户界面分析

(1) Kickstarter 的价值创造与传递分析。

Kickstarter 网站有着大量的用户资源，其中相当一部分属于黏性用户，网站自身也拥有优秀的创业团队，这对项目审核的把握及产品服务的开发都有着很大优势。众筹网依托网信集团提供的资金支持与其他大量资源，在平台运营前期也积累了相当大的用量，平台团队有着明确分工，专业程度高。在关键业务方面，Kickstarter 网站对发起人的创意项目进行审核，通过审核的项目信息展示在网站上向公众进行筹资，针对项目发起人与项目支持者网站推出相应的产品与服务，使双方更高程度地参与众筹，从而更好地对接。

(2) Kickstarter 的营销推广渠道。

在营销推广渠道方面，Kickstarter 主要采用线上社交网站的宣传与优质项目的口碑传播。基于互联网的 Kickstarter 网站的营销推广离不开社交网络的传播。Kickstarter 的用户大多为习惯上网的年轻消费者与极客，这些用户大多依赖网络并活跃在社交网站上，而且拥有以亲友、同学、同行等为基础的社交圈。Kickstarter 网站通过链接、视频、图片等方式在 Facebook 等平台进行推广，得到快速、高效的传播。后期越来越多的创意、明星项目诸如 Pebble Time、Coolest Cooler 的上线和筹资成功的话题效应，反过来为 Kickstarter 营造更高关注度，吸引更多潜在用户参与进去。

4) Kickstarter 的盈利模式

(1) Kickstarter 的成本结构。

Kickstarter 网站致力于为有创意、融资困难的项目发起人与有资金、愿意支持创意的项目支持者搭建桥梁，自身并不参与到项目或产品中去。作为中介平台，成本主要由人力资源、网站运营和营销成本构成，其中占比较大的为人力资源成本。



(2) Kickstarter 的收入来源。

Kickstarter 自 2009 年上线以来，贯彻建立一种以有创意、有想法的创作者为本的可持续的商业模式，鞭策平台成为创意社区的融资渠道。其盈利模式非常清晰，采取向项目发起人单向收费，从成功融资项目中抽取筹集金额的 5% 作为佣金。

@ 2.3 互联网金融企业架构

2.3.1 P2P 网贷系统结构

1. P2P 网贷系统结构图

P2P 网贷平台系统结构主要包括以下几个方面。

1) 应用层

应用层主要包括 P2P 平台上资金往来的交易对象及交易的中介，具体指的是投资人、借款人及 P2P 网贷平台。投资人可在 P2P 网贷平台上进行注册、认证、充值、投资、回款、续投及提现等一系列活动；借款人相对于投资人来说，多了信用的评估，借款人的一般活动为注册、认证、材料上传、额度申请、充值、申请贷款及还款等；P2P 网贷平台作为双方交易的中介机构，其主要的活动范围为认证审核、材料审核、额度分配及贷款指标审核。

2) 平台层

平台层主要指的是 P2P 产品销售的载体及营销的媒介，具体包括终端的个人 PC、笔记本、移动终端；软件平台的 P2P 网贷平台及安全证书；基础设施的 Web 应用集成及数据储存管理。

3) 网络层与业务层

网络层主要包括互联网及移动互联网，业务层包括平台经营方中的实地考察审核及分配额度、线下贷款需求方的提出需求及贷款。

图 2.6 显示了 P2P 网贷平台系统结构图。

2. P2P 网贷平台系统拓展图

P2P 网贷平台的系统拓展图指的是管理后台的详细补充，后台管理的主要板块如下。

(1) 资金管理。资金管理包括对会员账户、充值及提现的管理，后两部分体现了 P2P 审核功能。

(2) 新闻内容管理。该部分包含分类管理及内容管理，内容管理主要指添加新闻及推荐功能。

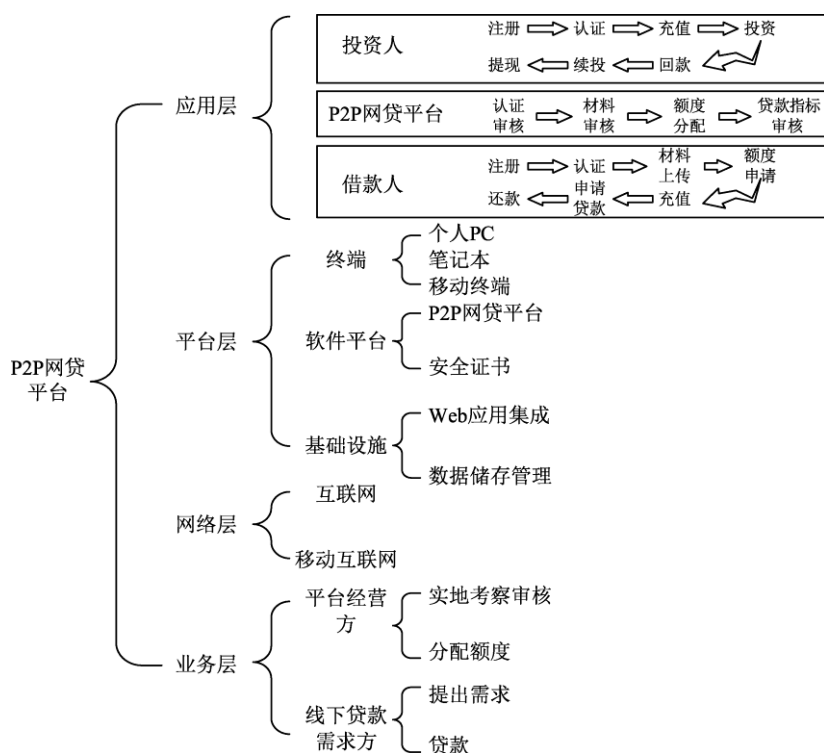


图 2.6 P2P 网贷平台系统结构图

(3) 站点及论坛管理。站点管理指的是对前台外观的配置管理，论坛管理包括板块管理及帖子管理。

(4) 借款管理。借款管理是管理后台的核心部分，它分为待审核管理、招标管理、满标审核、流标借款、还款管理、额度管理及数据统计与分析等几部分。

(5) 积分管理。积分管理包括对积分类型的配置、积分等级的配置及对会员积分的管理。

(6) 认证管理。认证管理对征信起着极大作用，包括实名认证管理、手机认证管理、视频认证管理、现场认证管理、用户基本信息管理及VIP审核管理。

(7) 系统及模块管理。系统管理包括联动管理、系统参数管理、友情链接管理、留言管理、短信息管理、用户管理及管理员管理；模块管理主要包括对网站模块的配置及管理。

(8) 系统设置。系统设置包括对网站参数的设置、数据库管理、站点管理、生成HTML及系统帮助。

P2P 网贷平台系统拓展图如图 2.7 所示。

3. 互联网金融企业组织架构

组织架构是企业的流程运转、部门设置及职能规划等最基本的结构依据，常见的组织



架构形式包括直线制、职能制、矩阵制、事业部制等。图 2.8 显示了 P2P 网贷平台的一般组织架构。P2P 网络借贷平台主要包括了客服部、技术部、业务部、风控部、财务部等核心部门，如图 2.9 所示。

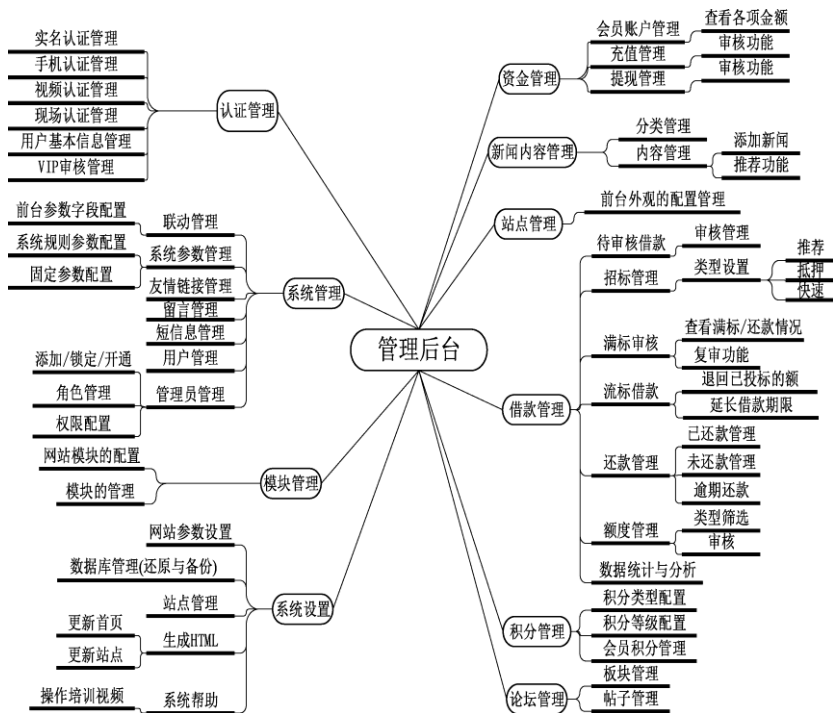


图 2.7 P2P 网贷平台系统拓展图

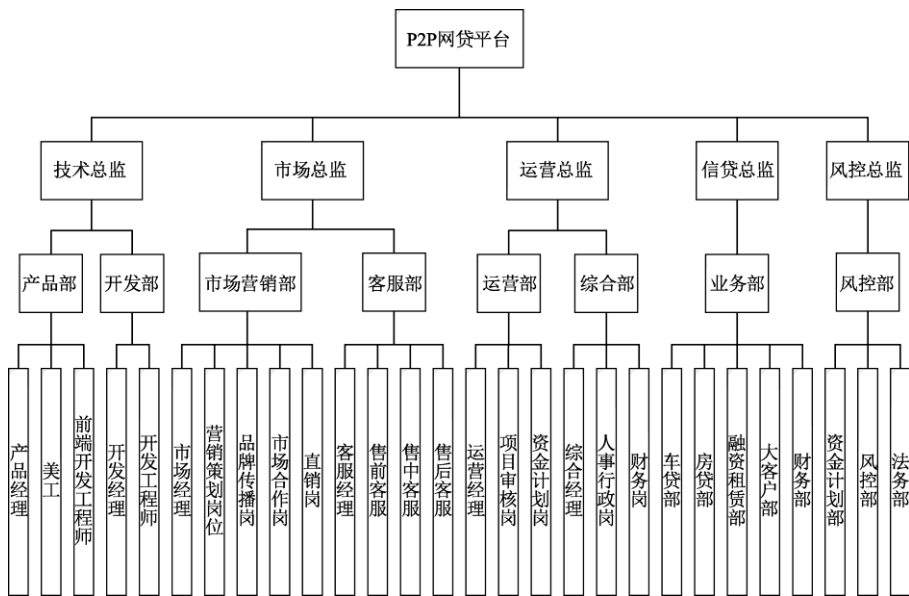


图 2.8 P2P 网络借贷平台的组织架构

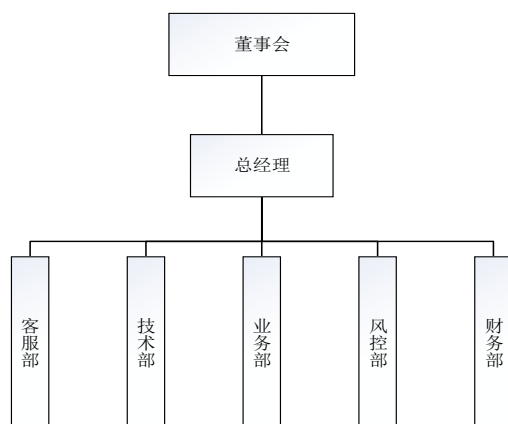


图 2.9 P2P 网络借贷平台运营部门

1) 总经理及总监岗

总经理以及总监岗均为公司的高层管理岗位，P2P 公司的经营发展战略通常由他们制定，通过战略的实施进而实现企业经营管理目标。

总经理和总监的职责大体相同，职责具体包括参与公司 P2P 网贷平台经营事项决策，协助 CEO 制定公司发展目标；全面负责网贷事业线的经营管理工作，根据公司的中长期发展规划，结合市场需求，开发设计适合 P2P 网贷平台的贷款产品、业务流程，制定营销策略和营销方案；根据公司风险控制要求，健全和完善公司风险管理体系，确保公司业务在风险可控、可预测的情况下开展；全面负责公司金融信贷板块的相关体系、制度、流程建设，为 CEO 决策提供相应专业方案，并组织实施；负责公司金融专业人才的引进与培养，提升团队职业化水平。

2) 产品开发部

P2P 公司产品开发部，顾名思义，即开发适用并且能够投入到市场中的 P2P 产品的部门，其根本职能在于研发适应市场的产品。该部门能够根据公司的中长期发展规划，综合市场需求，开发设计适合平台的贷款产品、业务流程，制定营销策略和营销方案。

产品开发部的具体职能包括参与公司平台产品事项决策，协助 CEO 制定产品发展战略，实现企业产品管理目标；根据公司的中长期发展规划，综合市场需求，开发设计适合平台的贷款产品、业务流程，制定营销策略和营销方案；全面负责公司金融信贷板块的相关体系、制度、流程建设，为 CEO 决策提供相应的专业方案，并组织实施；依据公司产品需求，负责平台软件模块的需求分析，概要设计和详细规划，制定运营策略、方案并组织执行；统计、分析平台各类数据，提出改进方案，进行平台的维护、推广及升级；对用户体验、业务流程等进行全面的分析和改进，并参与平台的品牌、产品、市场的规划，实现公司既定目标任务；规划平台的风格、架构、功能，负责建设、培训和日常工作开展等；制定平台的中长期运营目标和规划；关注行业市场及同行运营策略。



3) 营销与推广部

P2P 公司营销与推广指的是在以等价交换为特征的市场推销的交易活动中，有关部门以各种手段向顾客宣传 P2P 产品，以激发他们的购买欲望和行为，扩大产品销售量的一种经营活动。

营销与推广部的主要职责包括对网站进行推广和营销，负责制定市场策略及线上线下合作渠道的开拓；积极宣传公司品牌及产品，及时掌握同行业的发展状况；了解互联网特质，熟悉网站运作和各种推广方式，拥有成功推广经验和良好的互联网资源；常规推广、规划及执行各种常规推广方案，如微信、微博、论坛、百科/知道、友情链接等；广告投放，评估在线广告媒体，选择高 ROI 的媒体进行广告投放；进行推广效果监控和分析，以提高市场费用性价比；通过各种网络推广方式实现网络营销战略，熟悉网络媒介研究、网络推广方案的制定及执行，并对方案活动执行效果进行反馈与评估开发、维护各类媒体资源，开展公关活动；进行对外宣传、形象企划、媒体推广的制定、实施及活动成本的评估核算，对推广效果进行反馈与评估；同时营销与推广部应具有较强的网络营销创意策划和整合能力，有一定的媒体资源。

4) 法务部

法务部的设立为公司的正常运营提供了法律保障，它能对不同种类的合同风险做出准确判断，构建企业风险防范的体系；能够协助制定公司危机事件预警、处理方案；负责处理发生的市场危机事件，提出解决方案，及时高效地予以解决，尽可能减少公司损失，维护公司声誉，能够协调解决客户纠纷，负责情况调查、材料收集、责任分析，并协调解决存在的问题。

法务部的具体职责包括执行合同管理办法和管理流程，负责对公司重大项目及公司级合同文本法律审核的管理和指导，对合同管理过程中出现的问题提出改进建议；制定法律政策并为公司的法律事务提供咨询，为经营决策提供法律服务，出具法律意见；负责公司诉讼、劳动诉讼、仲裁法律纠纷案件处理的组织和领导；负责协助有关部门建立公司合同、诉讼等管理制度，并组织落实和管理；对法人授权、合同印章使用工作的管理及检查。根据合同管理办法，对相关的商务性合同进行合同审查；负责与司法部门、仲裁部门、律师界的联络沟通；根据公司风险控制要求，健全和完善公司风险管理体系，确保公司业务在风险可控、可预测的情况下开展等。

5) 客服部

P2P 公司的客服部门直接面向客户，搭建了与顾客的沟通平台，推动了技术交流和新产品的推广，深化了企业在顾客心目中的形象，提升了顾客忠诚度。客服部门是 P2P 企业中至关重要的一环，通过它能够了解客户的需求，进而调整产品的市场供应结构。

P2P 企业的客服部职责要求较细，主要包括负责平台线上办理投融资客户的客户开户、交易等业务办理工作；负责客户资料的收集和系统录入，并分析相应数据推导、提炼

客户需求；负责平台在线 QQ 和免费热线的业务咨询和回复工作，并做好记录登记工作；负责网站平台的信息发布栏目中的信息核查工作，通过短信、邮件、电话等形式向网站客户进行信息传达工作；负责网站平台相关数据信息的收集和统计工作；对线上业务咨询非注册用户进行公司产品营销，定期跟踪所服务的客户，了解客户的需求，建立深层次的客户关系；负责公司的网络推广和网络营销，更大更全面地宣传和扩大公司影响力；负责收集客户意见和建议，及时汇报公司，必要时与相关部门进行沟通；具备处理问题、安排进展、跟进进程、沟通及疑难问题服务的意识和能力，最大限度地提高客户满意度，遇到不能解决的问题按照流程提交相关人员或主管处理，并跟踪进展直至解决；负责定期对业务查询和现有客户的情况做出系统的分析和制定报表审核投资人的信息并发布到平台；负责满标后对审核结束的借款人与投资人作放款动作；给投资人分配收益，审核确认后做还款处理；负责平台业务的各项数据统计、分析；负责资金往来的记录、审核；负责借款人资料的搜集与管理；负责平台的目标市场开拓，根据客户需求提供全方位的理财服务；负责与客户进行联络和沟通，维护客户关系；带领客服团队完成销售业绩，负责销售目标的分解、落实；负责组织客户进行理财知识的系统培训；负责公共活动的组织、策划和执行；负责与客户交流，找到客户理财需求，提供咨询服务；负责调查和分析客户的问题，防范风险，配合风控人员做好贷前、贷中、贷后工作；建立并优化企业独有的服务准则，推动和监督准则的良好执行；全方位优化客户服务质量，贯彻落实并推广公司文化。

6) 信息技术部

信息技术部主要做开发和系统的升级及维护，是技术含量最高的部门，涉及各种数据和交易安全，是互联网企业开展运营活动的基础保障。

信息技术部的主要职能包括依据公司产品要求，负责平台软件模块的需求分析、概要设计和详细规划，制定运营策略、方案并组织执行；推动各项业务发展，提升营运效益，确保运营目标的实现；统计、分析平台各类数据，提出改进方案，进行平台的维护、升级；系统维护、防黑客攻击等情况的对接处理，同时进行一些小功能升级修改。

7) 风险控制与催收部

该部门为 P2P 公司的核心部门，公司能否盈利甚至能否可持续经营下去，很大程度上取决于该部门风险防控的好坏及资金周转效率的高低。

风险防控的主要职能包括建立风控系统，拟定风险管理流程和风险管理制度，设计风险管理岗位的工作指引和运作流程等；对各类贷款项目进行实质风险审查，与业务团队经理沟通，充分了解项目风险情况，并监控各类业务风险的分析及防范措施的制定，建立企业风险数据库和跟踪档案；负责公司项目的风险评估，并执行相关风险评估程序；撰写风险评估报告，对业务操作中可能出现的风险点进行风险提示，出具风控建议与风险程度，分析风险来源和影响，提供解决方案；负责组织贷审会的开展，且组织对公司贷款的贷前风险审核、贷中风险控制及贷后跟踪管理工作，出具风险预警提示和风险评估报告，把项



目风险控制在最低；项目投资后定期审阅公司内部风险控制制度和相关文件，并根据需要随时修改、完善。

催收部的主要职能包括根据上级分配的催收任务开展工作，根据每月的工作目标，达成电话催收目标；根据逾期情况，制定催收策略、目标及实施；对任务内的逾期客户进行电话催收，引导客户正确的还款意识，如发现异常高风险客户要及时上报；按照前、中、后期的催收策略，对逾期的客户利用电话、短信手段进行催收；对逾期账户的情况进行专业管理，根据客户实际要求做相应业务处理，及时反馈问题；对逾期客户群体进行系统分析，寻求地域、贷款类别及所处行业的共性，并提出应对策略；如实记录催收结果，维护催收资料的搜集整理及贷后管理工作。

2.3.2 众筹平台的组织架构

图 2.10 所示为众筹平台的组织图。从图 2.10 中可以发现，众筹公司从董事会下设总经理，下属机构包括运营部、信贷部、风控部、营销与推广部及综合部，综合部下属包括项目审核等一系列子项目，典型的众筹平台将法务部与催收部归属于风控部门，而信贷部的下属部门则包括财务部及大客户部，产品部与开发部则归属于运营部门。

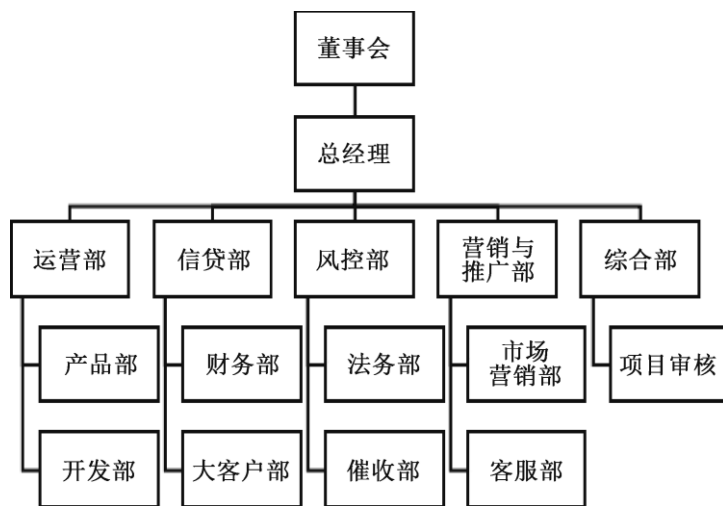


图 2.10 众筹平台组织图

2.3.3 互联网金融门户网站组织架构

1. 互联网金融门户的定义

互联网金融门户是指利用互联网进行金融产品的销售及为金融产品销售提供第三方服

务的平台。它的核心就是“搜索比价”的模式，采用金融产品垂直比价的方式，将各家金融机构的产品放在平台上，用户通过对比挑选合适的金融产品。简单来说，就是通过自己的搜索来比较类似商品的价格，从而选择购买哪种金融产品的办法。

互联网金融门户多元化创新发展，形成了提供高端理财投资服务和理财产品的第三方理财机构，提供保险产品咨询、比价、购买服务的保险门户网站等。这种模式不存在太多政策风险，因为其平台既不负责金融产品的实际销售，也不承担任何不良的风险，同时资金也完全不通过中间平台。

2. 互联网金融门户网站组织架构

互联网金融门户相较于 P2P 网贷平台而言，其组织结构从总经理办公室下划分为四个板块，分别为运营管理中心、客户服务中心、金融管理中心及运营统筹部，从细分部门来看，其包含了基础的产品研发部、营销推广部、客服部、风控与催收部、信息技术部及运营统筹部，如图 2.11 所示。

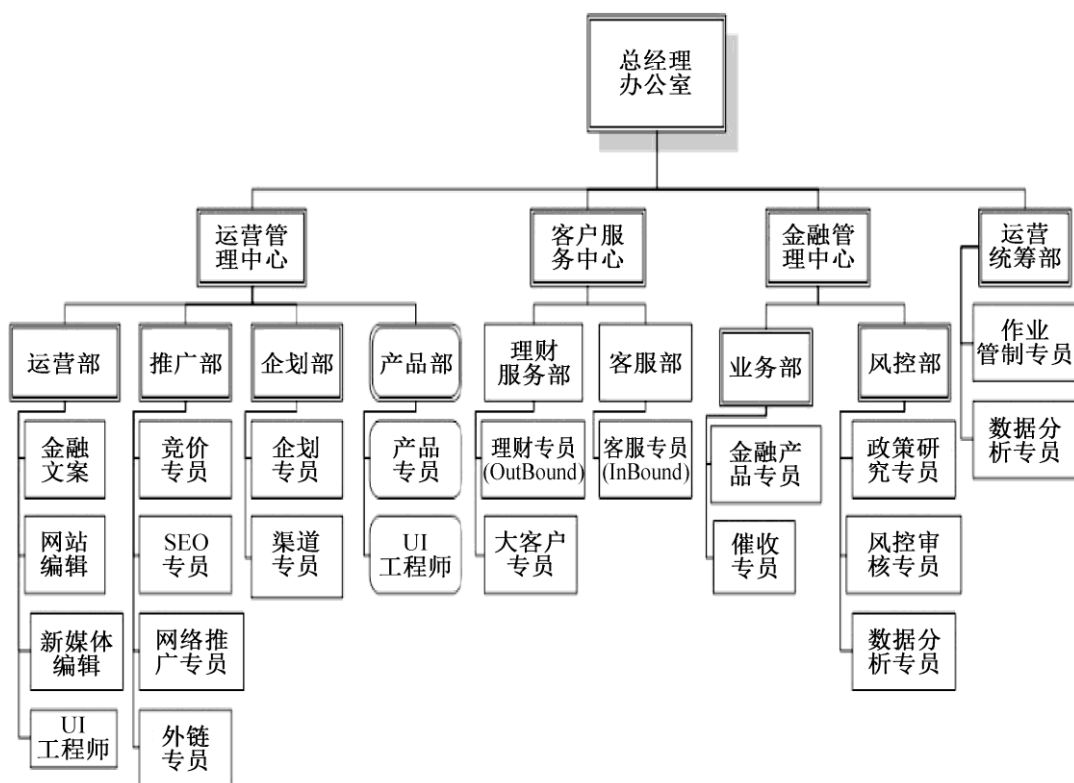


图 2.11 互联网金融门户网站组织架构图



本章总结

- 商业模式是一种建立在许多构成要素及其关系之上、用来说明特定企业商业逻辑的概念性工具，商业模式可用来说明企业如何通过创造顾客价值、建立内部结构，以及与伙伴形成网络关系来开拓市场、传递价值、创造关系资本、获得利润并维持现金流。通俗来讲，商业模式是指为实现客户价值最大化，把能使企业运营的内外各要素整合起来，形成一个完整的高效率的具有独特核心竞争力的运行系统，并通过最优实现形式满足客户需求、实现客户价值，同时使系统达到持续盈利目标的整体解决方案。简单来讲，商业模式就是企业赚钱的方式。
- 商业模式主要包括三种模式，即销售模式、运营模式和资本模式，核心就是资源的有效整合。
- 商业模式要素画布模型包含四大支柱：产品或服务界面、资产管理界面、客户界面和财务界面。这些支柱下还包含九个构成要素，即产品或服务界面包含价值主张，资产管理界面包含核心资源、关键业务、重要合作，客户界面包含客户细分、渠道通路和客户关系，财务界面包含成本结构、收入来源。
- 商业模式的核心原则包括客户价值最大化原则、持续盈利原则、资源整合原则、创新原则、融资有效性原则、组织管理高效率原则、风险控制原则和合理避税原则八大原则。
- 第三方支付是通过与银行的商业合作，以银行的支付结算功能为基础，向政府、企业、事业单位提供中立的、公正的面向其用户的个性化支付结算与增值服务。其突出表现在：提供成本优势、提供竞争优势、提供创新优势。
- P2P 网络借贷降低信息不对称成本，创造了信息中介增值服务价值；P2P 网络借贷降低了信用风险成本，创造了信用中介增值服务价值；P2P 网络借贷降低了金融、类金融服务盲区成本，创造了社会增值服务价值；P2P 网络借贷满足中小微企业融资需求，创造了产业及就业增值服务价值。
- 众筹的收入来源包括交易手续费、增值服务收费、流量导入与营销费用和会员费。
- P2P 网贷平台系统结构主要包括应用层、平台层、网络层与业务层；其组织架构中的下属机构主要有产品开发部、信息技术部、法务部、营销与推广部、客服部以及风险控制与催收部等核心部门。
- 众筹公司从董事会下设总经理，下属机构包括运营部、信贷部、风控部、营销与推广部及综合部，综合部下属包括项目审核等一系列子项目，典型的众筹平台将

法务部与催收部归属于风控部门，而信贷部的下属部门则包括财务部及大客户部，产品部与开发部则归属于运营部门。

- 互联网金融门户相较于 P2P 网贷平台而言，其组织结构从总经理办公室下划分为四个板块，分别为运营管理中心、客户服务中心、金融管理中心以及运营统筹部门。从细分部门来看，它包含了基础的产品研发部、营销推广部、客服部、风控与催收部、信息技术部以及运营统筹部。

本章作业

1. 阐述商业模式及构成要素。
2. 阐述 P2P 网络借贷的商业模式。
3. 阐述众筹融资的商业模式。
4. 阐述第三方支付商业模式。
5. P2P 网贷系统的结构包括哪些部分？