

大趋势 Major Trends



许泽玮:互联网金融应从三个纬度进行创新

■ 记者 王萍 报道

北京时间 2014 年 10 月 10 日，由中关村杂志社、Bingo 咖啡共同发起打造的“周五咖啡馆”第十三期活动迎来了 91 金融(91jin-rong.com)创始人、CEO 许泽玮做分享演讲。许泽玮不仅介绍了 91 金融成立发展三年来的基本情况，向大家分享了对互联网金融行业的认识和理解。

许泽玮说，互联网金融行业应该从“信任、产品、体验”三个维度来进行创新和发展。他认为，互联网金融是一个巨大的增量市场，未来有着无限的可能，91 金融希望打造一个互联网金融生态系统，通过“只改进不颠覆”的开拓创新，通过与传统金融机构的密切合作和融合，能够逐步走向金融市场的“深水区”，促进普惠金融服务的实现，促进实体经济繁荣昌盛。

活动现场，许泽玮还回答了主持人和现场观众的提问，就大家关心的各种问题，进行了广泛而深入的分享交流和互动讨论。

金融行业信任为王

许泽玮认为，互联网金融有三个维度比较重要，第一个维度是信任，尽管很多互联网都强调体验，举一个最简单的例子，中国工商银行客户太多了，所以总是要排队。客户为什么宁愿排队也不去其他银行呢？因为在这个国家，大多数人认为股份制银行不靠谱。从理财的利率来讲，工行的收益是所有银行当中最低的，但是它的销售量却比任何一家股份制银行总和还要高，因为什么呢？就是信任。所以说金融业务信任是最重要的，其他的都是第二位的。

我们做这件事情也是一样的，不断增强信任。为什么我们和传统金融机构合作呢？因为要让用户相信我们是很难的事，所以一定要选择跟他们合作。从互联网金融行业诞生以来，我们是第一个上新闻联播的，今年 6 月，比尔·盖茨也来到中国，和我深度交谈过，这都是基于信任的。

第二个维度是产品。比如贷款不是利息

▼ 延伸阅读

主持人：你在 2011 年的时候就进入互联网金融领域其实是蛮早的，那个时候大家对互联网金融这个概念的理解还是比较模糊的，当时为什么要进入这个领域创业？风投为什么会选择你？是因为干得特别早，还是你对互联网金融有自己很独到的见解？

许泽玮：进入行业早不是因为我有远见，而是我自己认为除了这件事，我很难在其他事上有成就。因为我曾在新浪和搜狐等互联网公司工作过，又在中国农业银行工作过，所以我创业所选择的方向一定是跟这些相关的。现在回想一下，其实能做到今天这样，主要还在于在互联网金融发展前期，整个行业还不热的时候，我能耐得住寂寞。

至于风投，从开始到现在，基本都是投资方找我，我算是比较幸运的创业者。2011 年我刚刚创业的时候，“天使”的概念也刚好出来。当时非常流行一个说法，产品经理是最好的创业者，当时周鸿口就说是产品经理。所以，当时投资人都喜欢投产品经理，当时给人的感觉是，只要你是产品经理，就别打工了，出来创业吧！就这样，当时有好几个机构找我谈，觉得我做的这件事儿比较靠谱，就给我拿钱来做这件事。

主持人：在 2011 年的时候，你认为这个市场是处于什么样的状态呢？那个时候，你怎么就这么认定这个领域未来可以火起来？还只是冒险的赌一赌？

许泽玮：开始我没有认定这个行业会火起来，我只是认定这个行业会有创业的机会，原有金融机构体系里有很多不合理的地方，我举一个最简单的例子，所有在贷款的时候，要交贷款中介费，我认为这件事不对，如果搬到网上来，不收这部分钱，这应该是一个机会，就是这样一个想法，没想到进入行业后，看到了更多的机会，整个行业也越来越好。

主持人：您特别注重聚集客户，现在大家都在花精力抢占客户资源，91 金融现在又搞线上又搞线下，你们最终是想通过什么样的战略聚集客户呢？

许泽玮：要让客户信任我们。实际上 O2O、线上线下都是干这个行业的人想出来的，对用户来讲不管线上线下，他想的是哪家机构值得信任，能拿到产品，享受到服务。为了博取客户的信任，我们做了很多事，包括从线上到线下，实现闭环，都是为了客户着想。只要我们不亏钱，只要这个区域里边我们能够形成服务的覆盖，我们都会尽可能满足客户需求。

主持人：有关业内专家提出，要做好这个



低就是好产品，理财产品也不一定收益最高就是好的，产品一定要有竞争力。第三维度是体验，客服一定要给力。今年，我们不断建造产品线，从线上走到线下，建设了实体店。这就是为了让客户感受到我们在你身边，而不仅仅是抽象的互联网公司。

走向金融“深水区”

说到生态系统，我们最初的想法就是帮人家卖东西。大多数金融产品收益率很低，因为客户群中大多数都是普通老百姓，他们不可能天天贷款，普通老百姓一生中有两三次贷款就了不起了。怎么增加消费呢？就得往（金融）超市里放更多的东西。但仅仅产品多了就能多挣钱吗？也不是，金融是一个过程。虽然金融产品没有仓储，没有物流，看似比电商容易，但是贷款需要一两个月的服务周期，这个过程随时可能会发生，这个过程就代表着投入。所以对金融介入更深，就能有更多的收益，因此打造金融生态系统，就会让我们即使不天天贷款也可以有收入，除了贷款外，我们还可以做理财，不做理财也可以卖保险，哪个业务做得更深，就可以收获更多。同时，给

客户的选择更多，客户就更愿意接受我们。91 金融是按照这样的逻辑发展成一个金融生态系统的。

现在 we 和平安做的是一样的内容，平安为什么做车险呢？因为车险是保险公司甚至所有金融产品里边唯一一个大规模有刚性需求的产品，有车必须买车险。这是一个庞大的消费群体，因此我们现在也在做车险。我们可以通过车险获取大量的用户，并且这些客户是认可我们的平台的。

金融创新“只改进不颠覆”

金融机构的创新有个口号叫“只改进不颠覆”，是说我们要改进其中的效率，理论来讲，从改进效率当中赚到我们应有的市场份额，就是我们的商业逻辑。

利用自己自有的资源，从最初只做导购，慢慢开始做自己的产品给用户更多的选择。其他的公司，比如阿里的余额宝肯定不挣钱，或者很难挣到太多钱，但余额宝的最大意义是圈了五六千亿的资金，并且得到了用户对他的信任。如果阿里有一天推出一个 P2P，那么他的平台上可能瞬间就能出五百亿，他就

能挣到几个点的收入，大约有 5% 的收益率，按照这个逻辑，我们卖理财也是一样可以有盈利的。

互联网金融是巨大的增量市场

互联网金融是巨大的增量市场。因为大多数互联网产品已经发展到顶峰了，想再往上翻一番几乎不可能了。但是互联网金融这个群体，绝对会在几年里大幅增长。因为一旦这个行业成熟，建立起信任，必将有个爆发期。

91 金融是行业内比较快能够盈利的，未来互联网金融会更加挣钱。为什么呢？以传统的股份制银行为例，传统银行的一个支行大概 20 到 50 人的规模，但它们每年的净利润一般都能过亿，较差的银行也能达到五六千万的利润，而他们才三五十个人。与之对比，互联网金融拥有最先进的生产力，并且更加在乎用户，所以它的未来前景是非常好的。

影响传统金融秩序

互联网金融到底解决了哪些问题呢？他认为主要解决了三个问题。第一，提升了交易效率，降低了交易成本。交易成本的降低，使用户的返利大大增加，这样用户就能赚更多的钱。第二，在一定程度上建立了新的标准，出现了一些新的产品。比如说，淘宝店原本是贷不了款的，传统金融机构不认与淘宝店的交易数据。原因很简单，因为掌握不了交易的数据，但阿里自己能掌握，看出出货量靠谱不靠谱，通过数据的手段和技术的手段，在一定程度上建立新标准，推出新的产品，这是互联网金融存在的意义。第三，为什么政府在一定程度上支持互联网金融？因为互联网金融可能在一定程度上影响传统金融机构的秩序。目前，中国所有的保险加在一起有九万亿，但工商银行有十几万亿，相当于所有保险公司的总额，这合理吗？造成是这个局面的原因就是老百姓相信银行，不相信其他的金融机构。所以政府就支持互联网金融企业，使其在一定程度上调整过去的金融秩序，这样金融机构就可以推出更有竞争力的产品。

对话许泽玮



服务平台的话，要做到三点，首先必须得有大量的客户，而且这些用户要有很高的黏性，此外还要有非常好的合作共赢的模式，91 金融在这三个方面有哪些独特的做法吗？

许泽玮：我们早期就是花钱圈人，一开始我们不可能给客户很多优惠的产品，因为一开始创业的时候，你不可能一下就变成一个批发商，而类似于一个零售商，没有量，也就没有价格优势。以保险公司为例，保险公司在开始不可能给我很高的折扣，因为我们的平台达不到那么大的量。但由于我们进入这个行业的时候，整个行业才刚刚起步，竞争很少，只要我们花了钱就能带来客户，等到后期竞争多的时候，我们已经从“零售商”变成了“批发商”，这个时候我们就有了价格优势，因为我卖得多，我跟保险公司谈，我能够帮一家公司在一个月中一年出售几万甚至几十万份保单的时候，他当然愿意给我比较好的折扣，不给我就把机会给别的保险公司，这件事再放到平台上，你有成本优势，同时也有产品优势。

怎么样增强用户黏性呢？我认为金融产品信任为王。只要你的价格不比别人高，他是不会走的。而且我一直的提升服务，比如说我们的客服，我们是第一个做到 7 乘 24 小时服务的，其实基本没人半夜三点贷款，但我们也必须这么做，目的就是让客户时时刻刻都能找到我们。其实不用把创新想得那么大，非得做别人想不到的事情，但是每个细节比别人好一些就可以了。

主持人：有人说互联网金融试错的成本是非常低的，三四个人这样一个小小的小部队就能创建出很多的产品，传统金融做到这一点可能不太容易，他们的试错成本是否非常高？你们是怎样开发产品的？

许泽玮：为什么互联网公司试错成本比银行低呢？因为决策链比较短，传统机构做一个产品，要报到总部，等总部决策完了，可能几个月过去了，那时候市场也许已经没有机



会了，而我们互联网金融公司，所有的决策直接报到我这儿，我可以说就直接做了。所以互联网公司的决策链条低造成了产品的试错成本低。但从另外一个角度讲，金融机构在用人方面比我们的成本低，因为有时候我们愿意同时试十个产品，这样我们还要招更多的人，一旦失败了，我们就会损失很多，而银行是基本不会这么做的，他们基本没有这方面的损失。传统银行与互联网金融相比，成本的高低这是决策链条决定的，而不是机制。

我们公司有几个委员会，一是产品设计委员会，这里边全部是金融机构出身的人，有银行的、保险公司的和金融公司的，每个人都代表着一类的资源，我们会经常开各种各样的会，研究某一个产品是不是可行。这是我们研发新产品的方

观众：对年轻人或者刚毕业的学生，也有做事业这份野心的话，您有什么建议呢？

许泽玮：作为年轻人，要想创业就创业，想上班就上班。因为你没有什么可输的，干什么事对你来讲都是对的，因为你有最好的年龄，任何经历都会丰富你的阅历和经验，只要找适合自己的就可以了。

观众：您的整个创业过程是非常顺风顺水的，没遇到太大的困难，这是为什么呢？您是否预测到了一些困难呢？

许泽玮：其实我遇到很多的困难，将来也会继续遇到更多的困难。但总体来讲，还没有到把我难倒的地步，原因很简单，难的事和自己不擅长的事我不做，这样就容易很多。另外，创业还要借大势，单靠自己的力量是不够的。

观众：91 金融现在有很多产品，哪个产品是赚钱的，我们现在的利润能有多少呢？

许泽玮：收入上，我预计今年我们能够过亿，相当于一家支行。但我们有上百人，人家才 30 人，所以说我们赚钱效率还没有超过人家呢！我们比较挣钱就是我们自己设计的产品，比如车点通，因为所有车必须得买车险，



但是客户面对的选择是从哪家车险公司买，有可能新车在 4S 店里买，就是一个选择，但一年之后，客户也可能换一家，消费者在选择的时候通常会比较价格和服务。我们的优势在于，因为我们属于批发商的性质，如果你单个人买车险，只能拿到零售的价格，但是通过我们的平台，我们把有需求的客户绑在一起，类似于团购去买，保险公司就会给我们一个折扣，这就是我们的客户省了不少钱。

有人会问保险公司为什么不自己降低价格，打价格战呢？因为保监会为了约束保险公司，定了折扣的价格，所以他们的价格是不能低于这个区间的。而我们并没有受约束，因此，保险公司不可能变成批发商，同时我们又有渠道，他只能推到渠道里，扩大销售。同时，这些用户也通过买车险的方式，被我们圈在手里，成为我们自己的客户。

观众：如果有人愿意收购 91 金融，你愿意吗？未来还有这种可能吗？还是有自己的打算？

许泽玮：这要看价格以及环境，我觉得我们非常有机会超越平安，如果想收购我们，最起码给我平安的价格吧，但显然现在不会有人在这个阶段给我们平安的价格。所以，没有达到这个标准，我不会考虑。

观众：我是一个创业者，现在面临的一个最大的问题就是找人，尤其是找做技术人才。我跟做技术的年轻人聊过天，他们都会问我要解决什么样的痛点，如果我讲不清楚就没戏。您在创业的初期，有没有碰到过类似的问题？

许泽玮：直到现在，我有 1/3 的时间都在找人，任何一家公司第一问题永远是找人，找人很难，而且公司发展的不同阶段，找人都有不同的难点。最开始，我们找一个在银行工作的人来就可以了，但是现在，我却想怎么样把一个行长拉到这儿来。这几乎是不可能做到的事情，但我必须要做。所以，虽然大家认为一些好的公司应该不愁找人，实际上并非如此。（91 金融）

产业新语

中国文化“走出去”的话语表达与路径选择(中)

■ 苟德培

二、外省诸彼：他国文化如何走进我们的国门来？

除了英语学习带给欧美文化如影片、出版物、文化科技产品等走进国门的便利性与畅达性，其借力方式、传播技法、人物塑造、科技手段，及对他国文化挖掘的深度和渗透其间人文关怀的温度，都可圈可点。

（一）善于借力打力，借势他者营销

我们在欣赏或消费来自他国的文化产品的时候，总是特别关心其中与我们自身所处生活、文化、环境等相关的描述，特别留心其中对我们熟悉、关心、重视的人与事物的评价，特别在意“镜中我”式的审美中寻找新的比较、判断与认知，譬如我及我们的族群在世界其他文明视野中作何评价、地位如何、如何优化。这就是他者传播的魅力所在，而欧美文化走进来恰以两种模式用活了他者。

模式一，“功夫熊猫”模式：善用他的故事。如美国动画中取自于德国《格林童话》的《白雪公主》、阿拉伯《天方夜谭》的《阿拉丁神灯》、英国《Winnie the Pooh》的《小熊维尼历险记》等；再如近年来取材中国故事、中国形象的花木兰及功夫熊猫系列等，多是借势他国故事、深挖他国故事再成功返销他国的经典案例。其中《功夫熊猫 2》全球票房 6.5 亿美元，中国大陆就贡献了近 1/6——超过 9100 万美元的票房。模式二，“哈利波特”模式：善用他者元素。哈利波特系列中有个善良美丽的东方他者：张秋姑娘。她的出现，让本就沉醉于这个魔法世界的我们更有与哈利波特站在同一个战壕的角色自认与文化自矜。实际上，外国大片如《敢死队 2》、《木乃伊 3》、《生化危机 5》等都已都是善用中国面孔、中国元素等以进军大陆市场的样板，《钢铁侠 3》甚至专为特供大陆市场而增加王学圻、范冰冰等的镜头，被调侃成纯商业决策的“中国插件”。新近上映的《变形金刚 4》更是选用 6 名中国演员，选择 5 个中国取景地，植入 11 个中国广告，贯穿 60 分钟的中国元素……凭借中国吸金术，上映 4 天票房即达 7.2 亿元。

（二）善于放下骄傲，深植文化理念

植物界有个繁衍现象：许多树种为了能让动物将其种子带到远方落地生根发芽而各显神通，最常见的即是通过颜色鲜艳、味道甘甜的果实（果肉加果核）吸引动物觅食、远携或储藏，在动物享用果肉的同时，也实现果核的传播与生命的延续——这个“森林密码”对于文化的传播扩散同样适用。

我们发现美国文化走出去非常善用这个森林密码——即以别国文化为“果肉”，己国文化为“国核”，最终实现文化传播。以迪士尼和印度宝莱坞合作的《Roadside Romeo》为例，曾被印度贵族收养的小狗罗密欧被管家遗弃，在孟买街头流浪的过程中，遇见美丽的舞蹈家琳娜（一条雪白小狗），经历了一系列的冒险，最终喜结连理跳起美丽的华尔兹。片子以印度文化为背景，穿插大量宝莱坞风格的歌曲和舞蹈，却也深植着英雄崇拜、幽默诙谐、勇于创新、敢于冒险等种种显著的美国精神。如果说 2007 年《Roadside Romeo》的票房还只能算是“差强人意”，那么 2008 年问世于英国的以印度作家 Vikas Swarup《Q&A》为蓝本，以好莱坞式悬念丛生、惊心动魄为特色，兼具欧洲童话气质与印度史诗风格的《贫民窟的百万富翁》，无疑是名场（全球电影提名奖 105 项，获奖 79 项）与利场（全球票房超过 3 亿美元）的双料冠军。此后，这种森林密码不断应用，梦工厂的《功夫熊猫》系列如此，好莱坞的《少年派的奇幻漂流》等亦如此。尊重别国文化，植入己国文化，共生共荣共进的组合之中，轻松叩开他国文化国门。

（三）善用人文关怀，促成文化接受

发源欧洲的人文关怀，核心是尊重人的主体地位和个性差异，关心人的个体需求，激发人的主动性、积极性、创造性，促进人的自由全面发展。为什么欧美文化能够占据全球约 77% 的文化市场，成为毋庸置疑的主流文化？论者认为，这得益于其文化产品恰到好处地糅合进入人文关怀，能够触碰到全人类共通的情感：《猫和老鼠》中一次激烈冲突后，猫将老鼠扔在了室外的冰天雪地里，老鼠瞬间被冻成“冰雕”，回到火炉前面对美食与暖炉的猫又心有戚戚，转而将老鼠带回并救活，强弱温情令人感怀。《花木兰》系列中木兰的形象超越了传统的孝顺英勇，更多了活泼青春、乡间生活、浪漫爱情等，平民化的视线凸显……进入中国市场的迪士尼主题公园为实现制作快乐、传播快乐的目标，把服务与情感渗透到乐园的方方面面：内容的把握、场景的建设、程序的设计、标准的制定等，无不体现了迪士尼无微不至的人文关怀和游客至上的服务理念。以其服务标准为例，涉及姿势管理、服饰管理、表情管理、情绪管理等多个方面，甚至连微笑幅度的大小都有相应标准，正是这些优质服务与人文情怀，让迪士尼在游客享受快乐时光的同时，迅速铺开了中国市场。

种种这些，彰显着人文关怀的传播力量。（作者系新华文轩出版传媒股份有限公司党委书记、《华人视界》副总编辑。）