

案例正文：陆金所：金融科技的探索之路

摘要：2018 年，随着 P2P 最严监管政策的出台，作为 P2P 龙头企业之一的陆金所，其发展面临着前所未有的压力。本案例以陆金所的发展历程为脉络主线，首先描述并分析了陆金所从成立到一步步成为 P2P 行业“风向标”的过程；其次，介绍了受到监管政策趋严、主营业务收入萎缩等影响，陆金所不得不放弃自己的主阵地——P2P 行业，面临着转型问题；最后，介绍了陆金所的转型路径。陆金所选择发力消费金融，进行业务布局，但也面临着信贷危机、政府监管以及资金等问题，本文旨在引导学员深刻理解消费金融等相关理论，并通过对陆金所转型过程的学习来加深对企业战略转型的理解。

关键词：陆金所；P2P；战略转型

Title: Lufax: The exploration road of financial technology

Abstract: In 2018, Lufax, as one of the leading P2P enterprises, faced unprecedented pressure in its development with the introduction of the most stringent P2P supervision policies. This case takes the development process of lufax as the main thread. Firstly, it describes and analyzes how lufax has become the "weather vane" of P2P industry from its establishment to step by step. Secondly, it introduces that lufax has to give up its main position --P2P industry, and therefore faces the transformation problem due to the influence of stricter regulatory policies and shrinking income from its main business; Finally, it introduces the transformation path of lufax. Lufax has chosen to make great efforts in consumer finance and business layout, but it is also faced with problems such as credit crisis, government supervision and capital. This paper aims to guide students to deeply understand the related theories of consumer finance and deepen their understanding of the strategic transformation of enterprises by studying the transformation process of lufax.

Key words: lufax; P2P; Strategic transformation

案例正文：

陆金所：金融科技的探索之路¹

0 引言

陆金所因 P2P 而被人们所熟知，而且在 P2P 行业中也一直位居“老大”的地位。但是，在 2019 年 7 月 18 日，陆金所却正式宣布“丢弃饭碗”，退出 P2P 行业。一年的时间已经过去了，如今的陆金所几乎看不到任何关于 P2P 的业务。作为曾经最大的 P2P 公司，陆金所为何突然退出 P2P 行业呢？

经历了六年之久上市风波的陆金所终于 2020 年在 10 月 30 日于美国纽交所正式挂牌上市，发行价格为 13.5 美元/ADS，募集到 23.6 亿美元。陆金所的掌舵人计葵生说到：“陆金所正在为接下来的五年国际资本扩张做准备，同时，在接下来的几年里，国内市场仍然是陆金所的重点……”在大多 P2P 企业面临危机之际，陆金所不仅成功“脱身”，还实现了自身的进一步发展，它是如何做到“逆境翻盘”，实现成功上市的呢？

1 辉煌过往，宛若昨日

从 2007 年起，我国 P2P 行业经历了井喷式的发展，众多 P2P 网贷平台上线。陆金所在此背景下应运而生，并做到风生水起，成为 P2P 行业的龙头企业。创业的路途并非一帆风顺，陆金所之所以能够取得成功，还需要从它的诞生开始说起。

1.1 陆金所强势诞生

作为目前我国规模最大的 P2P 平台，陆金所的成立时间与其他 P2P 平台相比也相对较早，从注册资金规模上看，陆金所的注册资金高达 8.37 亿元，是“人人贷”注册资金的 84 倍，其实实力不容小觑。陆金所之所以能够有如此“雄厚”的资本，离不开他的“老东家”——中国平安的支持。中国平安保险集团于 1988 年在深圳成立，作为我国首家股份制保险类公司，如今已发展成为集保险、银行和投资三大业务于一体的个人金融生活服务集团。实力如此雄厚的平安集团又为什么选择在 2011 年成立陆金所呢？

1. 本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生、陈琪、于金裕、孙东、张继军，华东理工大学商学院陈亮（通讯作者）撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

首先，平安集团“前有猛虎”，虽然其净利润增速远超行业平均，但在总量上仍然与传统大型银行相差甚远。同时，平安银行的网点也远远少于其他大型国有银行，这使得平安集团在与国有银行在竞争时容易处于不利地位。其次，平安集团“后有追兵”，以阿里、腾讯、百度为代表的互联网公司纷纷凭借自身的优势布局互联网金融。阿里巴巴凭借淘宝的海量用户，依靠支付宝进军互联网金融领域；中国网络社交的龙头老大——腾讯，也凭借 QQ 和微信两大社交平台所拥有的海量互联网用户，为其互联网金融开始布局铺路；同时，百度作为搜索引擎的老大哥也开始进军互联网金融。除此之外，京东、小米等在内的众多知名公司也纷纷发力，着手拓宽金融市场。传统金融企业正面临着新兴互联网公司的蚕食。与此同时，2007 年，我国第一家 P2P 网络借贷平台拍拍贷的成立，促使一部分具有创业和冒险精神的投资者纷纷开始尝试开办 P2P 网络借贷平台，从此 P2P 行业进入以信用借款为主的初始发展期，那时全国的网贷平台只有 20 家左右，活跃的平台不足 10 家，P2P 在我国还是一片待开发的荒地，政府法律法规的约束也很小。P2P 属于小额投资业务，它满足了低收入水平的个人或者家庭的投资需求，与证券市场的高门槛相比，P2P 无疑更具有吸引力，赢得了越来越多人的喜爱。而且，P2P 业务在网上进行交易，方便快捷且交易成本较低，它的平均年收益远远高于银行存款，更使得人人纷纷尝试 P2P 网贷业务。不仅如此，它还是一件简单的理财产品，不需要金融背景，更不需要了解证券市场复杂的规则，大大降低了人们参与 P2P 网贷的门槛。正是 P2P 的这些优点使得互联网金融得到了高速发展，P2P 平台异军崛起。

在“前有猛虎，后有追兵”的情况下，P2P 的出现与兴起不仅给了平安集团一个反超传统国有银行的机会，同时也有了与新兴互联网公司一较高低的机会，陆金所运营而生，平安集团从此开启了 P2P 业务。

1.2 P2P 行业“风向标”

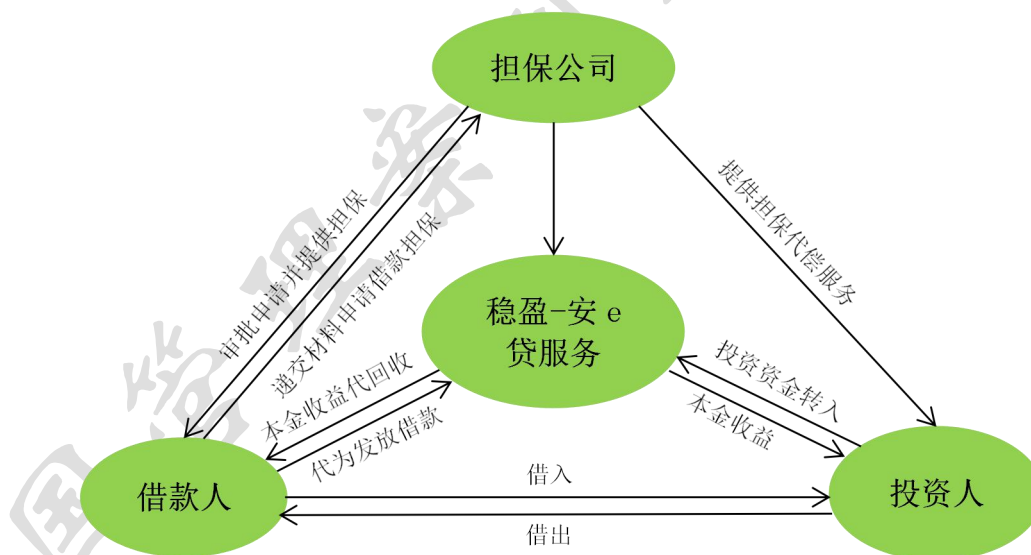
国外 P2P 的发展模式

P2P 作为互联网金融的模式之一，被称为“网络借贷信息中介机构”，是指通过网络平台相互借贷，资金短缺者在 P2P 网站上发布贷款需求，资金富足者通过网站进行投资，将资金借给贷款方。相对于国内，P2P 模式之所以能够在国外发展迅速，正是由于符合了外国人特有的消费习惯。英美等国人长期以来形成了依赖信用卡进行超前消费的习惯，所以当一种比向银行借款更灵活更可行的形式出现时，他们接受起来就更加容易，同时，由于国外信用消费的历史长，具有完善的信用评级制度，每个人的信用程度都可以有据可查。那么，在没有完善信用制度的我国，能否复制这种 P2P 网络贷款模式呢？

在国外，P2P 模式主要分为两种：一种是以 prosper 平台为代表的单纯的信贷中介模式；另一种是以 zopa 为代表的利率制定一借款匹配的复合型模式。对于资金需求者来说，选择 P2P 融资的原因，就是在于方便快捷高效；而对于资金供给者来说，在追求高利润的同时还注重资金的安全性，如何实现两者之间的平衡，成为了陆金所发展 P2P 模式的重要考量之一。

创新产品，加强宣传

作为一个在中国乃至全世界都数得上的“重量级”互联网金融企业,“创新”一直是陆金所发展的核心“引擎”,在产品设计、用户体验及品牌建设方面均有体现。经过董事长计葵生及其团队的反复研究,在借鉴国际 P2P 模式的基础上,结合中国本土国情,创新了一套全新的网络借贷模式,并推出第一款无抵押 P2P 产品——“稳盈一安 e”,之后更名为“慧盈一安 e”,并逐渐发展成为陆金所 P2P 平台中的标杆产品。“慧盈一安 e”属于个人投融资服务,为有借款需求和投资需求的个人客户提供服务,年化收益率高达 8.4%,远高于同期银行理财的收益率,再加上低门槛和便捷的操作流程,吸引了越来越多的普通投资者(见图 1)。

图 1 稳盈安 e 贷模式下个人借贷活动中各方权利和义务²

“慧盈一安 e”产品的推出，在广受好评的同时，也收获了不少反馈，有许多用户表示，如果资金短缺，想要退出项目怎么办？对此，为了更好地提升用户的体验，增强用户粘性，陆金所于 2019 年底实现“二级市场”交易功能，即为用户提供了“慧盈一安 e”债权转让服务，投资人在资金短缺时，可以将债权以一定价格转让给其他投资人，实现资金流动性。由于陆金所借款标的大多属于信

² 唐士亚, P2P 网络贷款模式的法律风险及其对策——以“稳盈-安e贷”为例, 2015

用借款，所以保证借款者与投资者的一一对应至关重要，只有这样才不会形成资金池，触碰监管红线。因此，慧盈系列产品均强调“一对一”模式，一笔投资对应一笔借款，而不是多个投资者组合投资一个项目。投资者只能通过“每月等额本息”的模式收回本金及收益，获取当月本金和收益后，既可以拿这些资金继续进行投资，再次购买安 e 贷获取收益，也可以通过二级市场实现债权转让。

随着互联网的发展，“酒香也怕巷子深”，如果好产品没有好宣传，难以在市场竞争中取得优势。因此，在 2014 年 9 月，陆金所与《心花怒放》主创团队深度合作，通过陆金所官方微博联动宁浩微博派发福利；10 月，陆金所又与叫兽易小星《万万没想到》擦出火花。此外，陆金所与国内影响力最大的互联网知识社群之一逻辑思维进行跨界合作，共同为用户提供优质服务。逻辑思维倡导年轻人“独立、理性的思考，凝聚爱智求真、积极向上、自由阳光、人格健全”，这正好契合了陆金所“聪明投资人的选择”平台定位。

重视风控，引入担保

对互联网企业来说，风控尤为重要，陆金所自成立之日起，始终坚持把风控作为核心竞争力。陆金所利用其独有的客户资源大数据优势，完善了从国际引进的风控模型，在网贷行业中遥遥领先；此外，传统金融的出身使其更加注重风险控制，集聚大量的金融人才，为风险控制注入了人才力量；而且，陆金所一直坚守互联网金融领域的风控与合规底线，在行业内做出表率。其中，最具特色的风控机制是其为投融资引入担保。陆金所的主要业务是提供借贷类投融资服务，为保护投资者的利益，必须要对借款方进行筛选，挑选出信用好且具备偿还能力的借款者，为投资者提供长期的、安全的服务。因此，陆金所引入平安集团旗下的平安融资担保（天津）有限公司对投融资进行全额担保，对不同产品和不同资信水平的借款者提供差异担保费率。如果借款者无法履行还款责任，担保公司会对剩余未能偿还的本金和利息进行全额赔付。由于担保杠杆为 10 倍，即使陆金所 P2P 业务呆账率达到 20%，担保公司也完全有能力偿付新增贷款额。陆金所通过紧握“第三方增信”和“严格审核”这两大“抓手”，有效地避免了由于借款方失信造成的损失，保证了投资者的利益。到目前为止，陆金所 P2P 网贷业务的投资者最终能够获得预期收益的比例达到 100%。

创新和风控作为陆金所能够成功的两个关键因素，使得陆金所从更加安全、更多服务、更好服务等方面着手为投资者服务，发展成为以客户为本、有实力、服务好的网络投融资平台，成功地在千家倒闭的 P2P 企业中存活下来。

2 发展遇危机，转型谋出路

2015 年，我国网贷行业的历史成交量突破万亿关口，P2P 平台达到 2595 家；2016 年，P2P 增长迅猛，全年成交量超过 2 万亿，1000 多万名投资人涌入 P2P，放贷给 800 万人使用，P2P 行业发展依然高歌猛进。然而，在这“繁荣”的背后，潜藏着更多的“危机”。

2.1 P2P 平台问题多，政策监管趋严格

首先，从运营角度看，P2P 平台在吸引客户资金时，依靠的不是优质的标的资产，而是用刚性兑付和高额利息来诱惑投资者，当借贷发生违约情况时，平台为了保证刚性兑付，往往会选择“借新还旧”；并且从 P2P 借钱的用户，大概率是从银行贷不到款、或者拿不出抵押物的企业，属于高风险客户。其次，从平台自身而言，由于准入门槛较低，运营比较灵敏，操作难度比较低，违规设立资金池的平台越来越多，维持资金池的运转，最重要的就是流入和流出要相对平稳，一旦流出比流入多，便会产生风险。资金池形成以后，因为出借人的钱都进入了资金池，那么平台就要找到相应的借款人，不然资金就会控制，对一般的平台而言，如果很难找到优质的标的，就会采用虚假的标的来鱼目混珠，因为没有新的借款人，所以出借人的利息就无人承担，需要平台自己负担，那么平台就会制作更多的标的来吸引出借人，用来偿还上一批出借人的本金和利息，易发生资金流断裂。在监管政策尚未明晰的背景下，P2P 行业处在政策红利期，在高速发展的同时，也时常出现 P2P 平台“跑路”的现象。仅 2015 年，P2P 网络贷款平台出现跑路或提现困难的公司多达 677 家，其中，融资规模达 700 多亿元的 e 租宝暴雷，受害人遍布 31 个省市，更是引起投资者的恐慌……（见图 2）

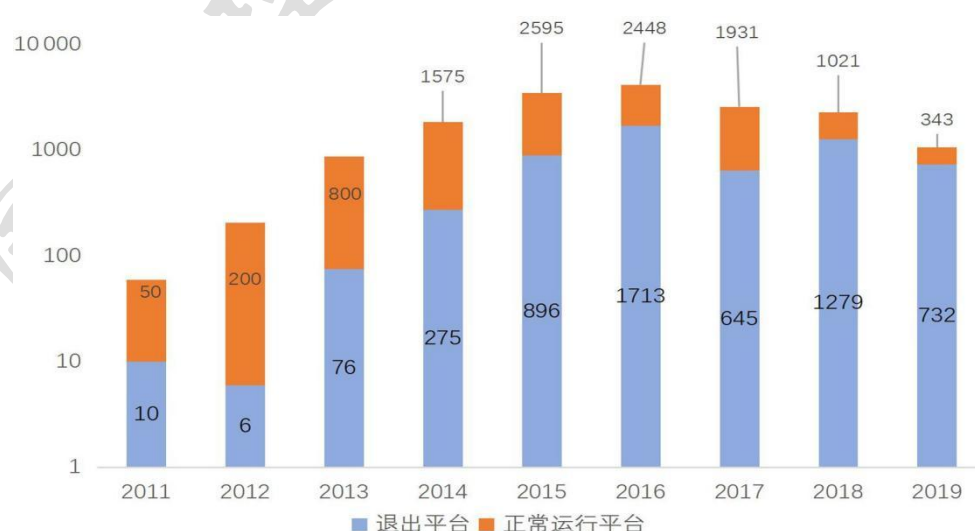


图2 2011—2019年中国网络借贷平台数量变化³

2018 年，中国银保监会主席郭树清在陆家嘴论坛上说：“理财产品收益率

³ 冯兴元, 燕翔, 程萍. 中国 P2P 网络借贷行业的发展、问题与监管, 2020

超过 6%就要打问号，超过 8%很危险，超过 10%就要做好损失全部本金的准备。”同年，P2P 平台在以狂飙的加速度增长后成批地倒下，引起了投资者的恐慌，产生了集中提现的现象，导致了平台的自有资金无法兑付，更是加速了“暴雷潮”事件的产生。在此背景下，2018 年 3 月底，银监会发布《关于加大通过互联网开展资产管理业务整治力度及开展验收工作的通知》，在网贷行业投下了一颗“重磅炸弹”：监管层明确资产管理属于特许经营业务，必须要有牌照才能做，没有牌照的网贷机构必须在 6 月将存量资管业务压缩至零，否则就不给备案。至此，合规成为了 P2P 行业发展的主流。

2.2 转型迫在眉睫：如何另辟蹊径？

在 P2P 行业专项整治进一步加强的大背景下，持续两年多的监管风暴也导致整体行业营收和利润大规模萎缩，陆金所作为行业的龙头企业之一，不可避免地受到了影响。据互金协会披露财报显示，陆金所 2015 年净亏损 251.88 万元，2016 年净亏损 1060 万元。如果陆金所想要实现发展，摆在其面前的有两条路：一是坚守 P2P 业务，通过对业务进行进一步改造促进合规发展；二是“去 P2P 化”，进行业务转型，实现企业的“二次重生”。在 P2P 行业进入“寒冬”、投资者产生信任危机的条件下，陆金所的坚守之路并不好走，加之陆金所的网贷业务迟迟未能备案，导致 IPO 受阻，更使得继续发展 P2P 业务“难上加难”。与此同时，P2P 行业内的其他“巨头”也纷纷选择转型，信而富宣布停止网贷相关业务，网贷平台红岭创投选择彻底清盘退出……因此，进行业务转型成为了陆金所的最好选择。如何剥离 P2P 业务？如何开发新的业务点？成为了陆金所接下来要面临的问题。

互联网的快速发展，带动了许多行业的融合创新，从 2018 年开始，各种“互联网+”概念层出不穷，金融科技的提出，也让金融行业得到了新“法宝”。基于平安系保险、银行、券商等多维的数据赋能，陆金所在发展科技金融方面具有较强优势。中国平安集团总经理兼联席 CEO 谢永林在陆家嘴论坛上表示：“科技助力金融有两大途径，一是“从 0 到 1”，二是“从 1 到 N”。所谓“从 0 到 1”，是以金融公司为主体，借助科技手段为金融主业提质增效；另一路径是以金融科技公司为主体，总结 0 到 1 成果，批量化赋能中小金融机构，帮助其分享科技发展红利，提高服务效率和效能，从“1 到 N”，实现普惠金融。”

对众多中小金融机构而言，第二条路径更为实际可行。陆金所已明确“金融科技公司”战略定位，通过“信息平台+赋能平台”两大功能，实现两大目标：通过科技赋能，以 2F2C 方式，帮助大众更好理财；以 2F2B 赋能中小金融机构，帮企业融资，进一步解决中小微企业融资难题，支持实体经济。

在互联网金融市场，大多数企业主要针对长尾客户开发金融产品、提供金融服务。比如，蚂蚁金服立足消费场景，通过提供花呗、借呗两块业务，服务长尾散客市场；腾讯基于强大的社交生态体系，提供“微信红包”、“小额贷”等互联网金融产品，满足长尾客户的碎片化理财需求……在前有众多“猛虎”的情况下，陆金所想要实现追赶并不容易。既然大多数企业都专注于最底层的长尾客户，那么在互联网金融时代，如何满足中产阶级和富裕人群的理财需求，便成了陆金所业务转型的方向之一。同时在B端，陆金所也将目标客户定位为小微企业，为其提供金融服务。于是，2019年7月，陆金所宣布将退出P2P业务，集中力量发展零售信贷业务和财富管理业务，强调自身的科技属性，淡化自身的金融基因。

3 发力消费金融，进行业务布局

再好的技术创新，如果不能嵌入到实体经济中谋求发展，就意味着缺少了变现基础。对于金融科技企业而言，避免泡沫最好的方式就是回归到服务实体经济的本质中去。

3.1 “小微信贷+财富管理”业态布局

金融科技直接作用于实体产业的能力相对有限，但可以通过提升信息、资金的流转效率，如客户筛选、信用识别、欺诈防控、资金复用等，来改善中小微企业融资难、贵、慢的需求痛点。在整体业务布局方面，陆金所形成了区别于其它互联网巨头的差异化发展定位，即小微信贷偏重“高额度”，财富管理注重“高净值”，构建了“小微信贷+财富管理”相结合的新型业态。目前，主营业务为2大板块：其一是零售信贷，涵盖小微信贷与消费金融业务，基于“平安普惠”展开；其二是财富管理，基于“陆金所”展开（见图3）。

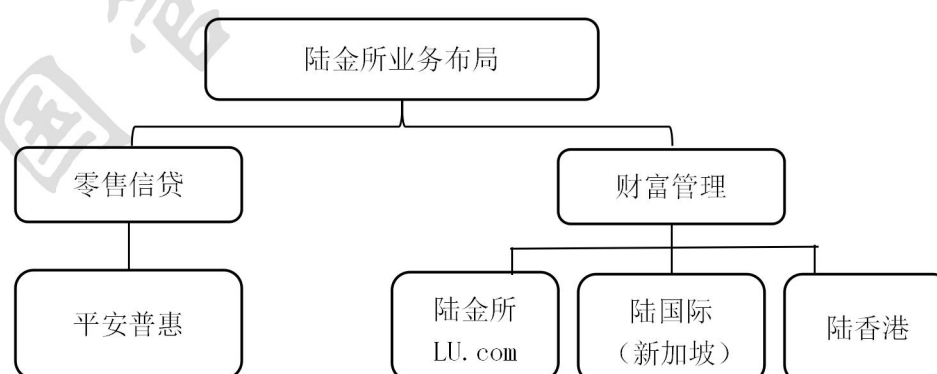


图3 陆金所业务布局情况⁴

从小微企业客群来看，陆金所控股注重“高额度”，在户均贷款额度、贷款期限等方面，与互联网背景的独角兽巨头差异明显。不同于互联网平台的小额短

⁴ <http://iof.hexun.com/2020-10-27/202304700.html>

期信贷模式，陆金所更偏向发展较大额度、中长期的贷款品种，众多实体企业在经营中也更渴求这类贷款产品。从财富管理客群来看，不同于蚂蚁的“余额宝”、腾讯的“零钱通”等闲钱理财模式，陆金所控股强调“高净值”，主要服务的是高净值、中产阶层，平台上约有 75% 的客户，投资额超过 30 万元人民币。这些客户中约有 88% 使用了综合帐户功能中的一项或多项。陆金所通过与 429 家机构产品提供商建立联系，向 1280 万活跃投资者提供约 8600 种财富管理产品。

在零售借贷业务方面，2017-2020 年 6 月末陆金所累计借款人数由 750 万人增长至 1340 万人，借贷余额由同期的 2884 亿元增长至 5194 亿元，新增借款从 2017 年的 3438 亿元增长至 2019 年的 4937 亿元，2020 年上半年公司的新增借款为 2845 亿元。财富管理业务方面，截至 2020 年 6 月末，公司累计注册用户从 2017 年的 3380 万人增长至 2020 年 6 月末的 4470 万人，活跃投资者由同期的 960 万人增长至 1280 万人（见图 4）。



图4 陆金所零售借贷业务累计借款人数、借款余额及新增借款⁵

3.2 重点发展“轻资产”

依靠于平安生态中的数据、用户洞察以及 1000 万家的企业数据，陆金所利用大数据资源，较好地解决了信息不对称问题，降低了线上审核的风险。与此同时，从获客渠道上看，陆金所一方面有平安的品牌背书，另一方面能够借助平安的销售渠道获客。2020 年上半年，平安生态为陆金所零售助贷业务贡献了接近 40% 的新增客户数量。

虽然陆金所的发展离不开“老东家”平安集团的支持，但是，得益于“轻资产”运营模式，陆金所已于 2017 年开始逐渐转入“独立成长”阶段。作为资金

⁵ <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1681025484215763713>

的“搬运工”，陆金所控股的借贷资金几乎全部来自于合作方，目前其已与 50 多家金融机构建立资金合作关系，由第三方提供贷款资金占比从 2017 年的 51.8% 上升至 2020 年的 99.3%，所承担的信用风险从 2017 年末的 24.6% 降为 2020 年的 2.8%。与此同时，陆金所也不自营理财产品，在平台上线的 8600 只理财产品中，全部来自于 429 家第三方金融机构，这也意味着平台无需担负兑付问题。

陆金所平台作为做金融服务放大器，合作 B 端，服务 C 端。陆金所在招股说明书将自身的商业模式定义为：陆金所控股有一个可延展的、轻资本的商业模式，专注于规模大、服务不足但极具吸引力的细分市场。陆金所控股平台拥有两个“中心”，辐射百余金融机构，为投资者提供符合其风险偏好和个性需求的贷款和理财产品。通过 Hub 的中心式集成账户，与用户紧密相连，借助丰富的用户数据不断优化和提供个性化的金融服务。Hub 的中文意思是“中心、核心、轮毂”，Spoke 的中文意思是“辐条、轮辐”，这是第一次陆金所用“Hub & Spoke”概括自身的商业模式。Hub & Spoke 中心辐射式最大的优点是，可以在网络干线上产生规模经济，降低单位运输成本，提高资源的利用率，并产生集群效益。

在此商业模式下，陆金所以其主要经营的信贷业务和财管业务作为“枢纽中心站”，在中心辐射式模式下，通过技术手段，将不同的产品供应商方推送到不同的需要用户手中，对于供需两端的传导路径，信贷业务表现为 2F（金融机构）2B，赋能中小金融机构，解决小微及个人融资问题；财管业务则是 2F2C，数字化营销，为大众理财提供更多选择。

4 未来挑战不断，陆金所任重道远

随着金融科技的快速发展、“互联网+”战略的逐步推进，陆金所不断创新着自己的产品，推动业务的转型，并取得了“初步胜利”。但是，互联网金融市场作为一片蓝海，竞争非常激烈，在“前有猛虎，后有追兵”的情况下。陆金所在面临巨大发展机遇的同时，也面临着不少的威胁与挑战。

4.1 难以逃脱的信贷危机

陆金所属于金融行业，其业务受制于与整体经济波动相关的信用周期。特别是，陆金所的零售信贷和财富管理业务的运营会受到严重影响。由于陆金所主要通过收取服务费来产生收入，因此在经济衰退期间，客户总资产投资的减少可能会导致收入大幅下降。与此同时，当信用风险增加时，会增加包括担保费在内的费用，这会对陆金所的盈利能力产生重大不利影响。此外，信贷市场的不稳定性可能导致利率波动。如果市场利率上升而陆金所平台上的借款人不愿接受相应的利率上升，则会阻止投资者利用陆金所平台提供放贷。如果陆金所保持利率水平

不变，没有将利率的提高转移给借款人，则机会成本全部由陆金所承受。

4.2 日趋严格的政府监管

2020年10月20日，中国人民银行颁布了《金融科技创新应用测试规范》、《金融科技创新安全通用规范》、《金融科技创新风险监控规范》三项相关文件，进一步规范了金融行业标准。其中，《测试规范》对风险监测提出了更高的要求，《规范》要求自律组织应利用金融科技创新管理服务平台持续动态监测创新应用运行状况，加强风险外部感知，及时定位、跟踪、预防和化解创新应用运营过程中的风险并定期向测试管理部门报告，切实增强金融风险技防能力。陆金所作为金融科技企业，风控是发展的重中之重，在此背景下，如何进一步加强风控，适应国家标准成为了陆金所面临的重要问题。与此同时，自2020年以来，金融科技监管持续趋严，《平台经济反垄断指南》、《商业银行理财子公司理财产品销售管理暂行办法(征求意见稿)》等各项新规对陆金所的业务产生了一定影响，2021年6月末财富管理规模余额的指引值设置为3750亿元至3850亿元，较2020年末的4266亿元有所下降，互联网存款占陆金所收入比例有所降低。

4.3 理财产品各种风险并存

陆金所展示了各种财富管理产品，还包括资产管理计划、银行产品、共同基金、私人投资基金和信托产品等。这些产品通常具有复杂的结构，涉及各种风险，包括违约风险，利率风险，流动性风险和其他风险。此外，与陆金所合作的第三方也会面临流动性风险，陆金所拥有的财富管理产品也会受到系统性风险和市场波动的影响，这可能会降低陆金所上的投资者的投资价值，而且不管此类投资产品的业绩或盈利能力如何，陆金所不会对理财产品投资资金的损失承担任何责任。但是，尽管有产品风险警告和平台免责声明，平台投资者依然会让陆金所对投资者的损失负责，这会损害陆金所的声誉并导致平台流量减少。此外，陆金所还面临监管机构的压力，要求陆金所分担平台投资者的损失，以维持社会和谐和金融市场稳定，这都对陆金所的业务、经营业绩和财务状况产生重大不利影响。

4.4 充足的资金不可持续

陆金所未来业务的增长和成功取决于是否有足够的借贷资本来满足借款人在平台上对贷款的需求。为了保持足够且可持续的资金来满足借款人的需求，陆金所需要继续扩大资金基础，并确保从资金合作伙伴那里获得稳定的资金来源。陆金所的资金合作伙伴提供的资金取决于许多因素，其中有些是陆金所无法控制的。如果融资成本大幅增加，陆金所将无法从融资伙伴那里获得足够的可持续资金。此外，陆金所在零售信贷便利化市场中的竞争对手可能会提供更好的条件，以吸引机构资金合作伙伴离开陆金所，且与竞争对手建立独家合作伙伴关系，在

这个不断发展的市场中，如何与机构融资伙伴保持长期业务关系，对陆金所而言也是个不小的挑战。

5 尾声

纵观陆金所“金融+科技”发展路径，有一个基础的逻辑顺序：以金融底蕴、客户需求洞察为先，技术的发现、运用、整合为后。但陆金所想为客户做的并不仅止于此，更安全、更简单、更便捷、更智能的财富管理服务是陆金所一直以来的追求。围绕资金、数据和交易，陆金所运用新技术，关注安全和用户行为相关标签，构建终端安全画像和用户安全画像，从而使业务安全风险能被实时预警和及时处置，保障业务、账户和资金安全。除此之外，智能交互同样是陆金所未来的进化方向之一。陆金所内部成立了 AI 实验室，为客户提供更个性化、更科学的投资理财服务。另外，陆金所金融服务场景从单个向多个，再向纵深化的金融、医疗、房产、城市、汽车五大生态圈延展开来，一个更具想象力的未来也在我们面前展现出来。

金融的本质是服务，从懂客户，到更懂客户，再到能够预测客户，背后是陆金所对于客户服务的极致追求。在新的规则和趋势面前，金融开放的脚步声也愈来愈近了。伴随着互联网金融潮水褪去，转型后的金融科技公司纷纷“上岸”谋求登陆资本市场。大水大鱼，风高浪急，陆金所的未来将会怎样，我们拭目以待。

（案例正文字数：9406）