

本文转自创业家

“央行出台的《互联网黄金业务暂行管理办法(征求意见稿)》虽然尚未正式定版，但此举意味着央行在做一件事儿，即定义‘互联网黄金’，这个大家一起摸索、创新产生出来的概念，被国家出台的监管文件正式明确，这是互联网黄金发展的里程碑事件。我很骄傲，我们做了一件‘史无前例’的事业，叫互联网黄金。”

——黄金钱包联合创始人张晶

黄金钱包联合创始人张晶

如果一个行业很完美，几乎看不出来有什么问题，那意味着已经没有任何机会了；如果一个行业，有很多人进入，大部分人都当它是个机会时，它也已经不是机会了；而如果一个行业问题丛生、简直可怕，那才是巨大的机会。

在黄金钱包之前，张晶曾创业做过外卖。

那会儿，张晶是公司里最小的，所以订饭的活儿就落在了他的身上。“但是，订饭的问题在于，不能太早，因为老板会有意见；当然也不能太晚，“肚子”会有意见。所以，我就想着跟餐厅合作，直接下单给餐厅，这样总可以了吧。”之后，张晶托朋友做了个网站，还拿到了美国人的投资，开始有了外卖的雏形。

刚进入职场的时候，很多人可能干的都是这类跑腿的活儿，但很少有人能从里面发现商机，何况还是外卖这个如今几乎已经成为“基础设施”的行业。笔者放松了紧绷的心情，准备好听一个美好的创业故事，但现实情况往往事与愿违。

由于午饭高峰期，餐厅实在太忙，所以延误率非常高。在这样的情况下，张晶就在想：想要做成外卖这件事儿，必须得自己做物流。但当时，投资张晶的美国人表示：没有人会对这感兴趣。被投资人质疑和吐槽，这无疑是巨大的打击。

但事实上，最终让张晶放弃的，并不是美国人的打击，而是阿里提出的“三公里理论”，即外卖的覆盖范围就是周边三公里，在这三公里内能赚钱，那么整个商业模式都会是赚钱的；但在这三公里内不赚钱，那就没有任何意义。

“那会儿没有移动互联网，没有支付入口可以烧，什么都没有，很显然，我这生意在三公里内赚不了钱，所以最后就不了了之了。”

说到这里，张晶脸上露出了一丝丝的遗憾，确实，创业除了能力、资源等必要因素之外，时机往往也很重要，要不然，也不会有那么多人感叹“生不逢时”了。

然后，张晶遇到了北京大学光华管理学院的校友杨?罡(Alston)。

黄金钱包CEO杨?罡(Alston)，深耕投行和黄金行业多年，有着非常丰富的投融资和黄金行业经验。遇到张晶以后，两人多次深入探讨了当前黄金行业的问题和巨大商机，提出了“黄金银行”的概念，两人一拍即合，随即选择共同创业，但是并没有立即开始，而是选择先进入到黄金行业，对黄金产业链建立了更系统的认知之后，2014年底，黄金钱包正式诞生。此后，黄金钱包相继吸纳了多位来自美团、微软、阿里、中国邮储、工商银行等企业的高管加入。在CEO杨?罡(Alston)的全力推动下，黄金钱包逐渐进入正轨，迎来高速发展!

2015年年底，黄金钱包的投资用户仅有2万人，而如今，其投资用户已经达到26.9万人，复合年增长率达到338%，平均月活跃用户达到16万。截至目前，黄金钱包的用户数量已经超过269万人，这也直接带动了黄金钱包交易额的增长。目前为止，黄金钱包累计管理黄金资产超过23吨，平台累计交易额超261亿元，2018年前5个月交易额达到51.7亿元，相比2017年前5个月的21.7亿元，同比增长了138%。

至此，黄金钱包稳坐互联网黄金行业头把交椅。

为什么做黄金钱包?

一个人在做一件事儿的时候，必然有其动机和理由。那么，张晶等人为什么会做黄金这个非常传统，而且看起来很疯狂、目前为止似乎也并不赚钱的事儿呢?这的确让人好奇。

“我们最大的目的是提高黄金的流通性，给黄金持有者提供一个‘存金生息’的平台，给黄金投资者提供一个更便捷的投资黄金的渠道、给金店运营者提供一个更低成本运营的选择”。

谈到做黄金钱包的初心时，张晶坐直了身子，一下子严肃起来!

经过调研，张晶发现：一方面，民间的黄金存量较高，且人们投资黄金的方式太过于原始。结婚、生孩子、祝寿.....由于各种原因，民间对于买黄金具有天然的刚性需求。但问题在于，很多人买完黄金之后就放在家里了，十几二十年都不会再动。

根据中国黄金协会的数据，目前为止，我国民间的黄金存量已经超过万吨，而且，个人黄金消费也在以每年1000吨的增量持续上涨。巨大的黄金存量与黄金流通性之间的矛盾越发突出。

与此同时，大多数人投资黄金的方式多是购买黄金饰物、投资金条等，不仅加剧了

黄金的流通性问题，且投资的方式太过于原始，与当前互联网时代下的投资方式严重脱节。而且，相比于互联网金融平台的遍地生花，好的黄金投资平台却少之又少，即便有部分消费者有投资黄金的需求，也无从下手。也就是说，用户在投资黄金这件事儿上的可选项并不多，急需一个创新的产品满足他们在投资黄金方面的需求。

而另一方面，黄金行业圈子较为封闭，运营效率较低。“比如我们正常做业务的时候，碰到一个人过来拿货，过去跟人打个招呼不是很正常的事情吗？但是，他们不理你，因为不知道你是谁，除非有人介绍。”说完，张晶耸了下肩，有点儿无可奈何。

不得不说，这着实让人有点儿惊讶，“在当前如此开放的社会下，真的能封闭到这种程度吗”，笔者在心里打了个问号。不过，张晶似乎看出了笔者的疑惑，解释道：“黄金行业都是靠信任背书，在封闭的圈子里，安全性更高。但是，封闭黄金圈子所带来的，除了更高的安全性之外，还有因为信息不对称所造成的效率低下。”

“你能想象吗，现在的很多金店连系统都没有，进货全靠打电话，靠人传话、手写订单，效率非常低。而且，在长期的发展中，黄金行业也存在很强的势力范围，地域限制使得信息的不对称更加严重。”显然，当时的张晶也没想到，看起来光鲜亮丽的黄金行业，内部竟然是这样的情况。

而且，黄金创业并不像开个饭店，最大的成本是租金、人力和装修。对于金店而言，黄金是吸引入气的，一个金店想要展现实力，最好的办法就是铺黄金，因此，金店的最大成本在于“店内铺的货”。但是，如果金店中所有的黄金都是自己买的话，其中涉及的资金量巨大，很多中小企业根本无法承担。而且，黄金的消费频次太低，如果全部自己投入，所有的资金可能都会被套牢。

因此，对于最需要“钱”的金店而言，通过“借金”的方式来运营则是一个风险对冲的好方法。目前为止，大多数金店中的很大一部分货都是依靠租借的方式来维持，不仅降低了成本，还在一定程度上控制了风险。

“这样的话，黄金钱包的出现不就顺理成章了。”此时，笔者有点儿佩服张晶敏锐的市场洞察力了，黄金这个几千年来几乎没有变过的行业，如今要迎来大变化了。

“对，民间沉淀在家里的黄金无法流通、黄金产业链上的很多企业嗷嗷待哺，这两种场景天然契合。我们想的就是，通过平台化的服务，将这两种场景、两端用户对接起来，将C端用户的存量黄金，出借给B端商户，实现整个行业效率的提升，同时增强黄金的流通性。”

作为创新的黄金资产管理平台，黄金钱包为消费者和投资者提供“低价买黄金”、“存金生息”等一站式服务，并在保障稳健投资人预期收益安全的同时，针对不同风险预期收益偏好的投资人，推出了实物黄金、黄金生息等产品。与此同时，黄金钱包出借实物黄金给珠宝黄金中小企业，支持实体经济发展。

敢于和用户沟通，更加靠近用户

当然，一款产品出现之后，首先面临的问题就是：获取用户。

而对此，黄金钱包的秘诀是：敢于和用户沟通。

“互联网企业与用户交流的唯一媒介就是产品。都说好的产品会说话，但想要让‘产品会说话’，最重要的是充分了解自己的用户。而在这方面，黄金钱包有一件事儿做得非常好，就是敢于和用户沟通”。说到此，张晶满眼都是藏不住的满意。

在张晶看来，互联网平台的本质是服务性企业，用户的需求在什么地方，才是黄金钱包做每一件事儿的实质。

笔者相信，这绝不是一句口号。对于互联网行业而言，在任何时候，都必须把用户放在第一位，伺候好用户，让用户满意，无论别人怎么泼冷水，只要用户相信你，你就有机会；但相反，如果你的产品不能满足用户需求，失去用户，那就离死不远了。

那么，怎么才能了解用户的需求是什么呢？

“刚开始，我们最主要的调研方法就是给用户打电话。记得那时候，每个产品经理每天都在打电话、每天都在做用户访谈。那时候，我们还设置了7个问题，像是‘从什么渠道知道我们’、‘除了黄金之外，还购买了什么别的理财产品’之类的，主要是想了解用户对于我们有一个印象，以及对于投资理财的态度”。

说实话，打电话做回访这种方式是很多公司都会采用的，并没有很大的新意。但接下来，黄金钱包在与B端客户面对面沟通的坚持上，却让笔者有点儿感动！

在B端金店方面，黄金钱包则是纯粹的“用脚丈量”。对此，张晶表示：业务都是按公里数算的，基本上就是两队人，每队人半个河南，一个月30天，20天都在出差了！“我们供应链团队有一个‘出差地图’，就是类似足迹应用的那种，有人一年去了180多个城市；他们曾经有一辆租的车，刚开始里程好像只有几百公里，半年之后就变成了十几万公里。”

这个数字足够让人惊讶。可见，在了解用户需求、与用户面对面沟通上，黄金钱包是下了很大功夫的。所幸的是，当时的一些调研结果，给了黄金钱包极大的信心。

张晶回忆道：“实际上2015年的时候，我们的产品刚出来，当时产品的呈现形态，说实话挺Low的，但就是在这样的情况下，我们还是积累了不少的铁粉，虽然总量不是很大。而且，在当时的用户调研中，有很多用户表示，是通过朋友的介绍了解到我们的产品。这些都给了我们很大的信心，让我们做黄金钱包的时候更有底气。”

事实上，笔者很能理解张晶激动的心情。在产品初期，且没有做任何促销活动的情况下，有用户愿意使用黄金钱包的产品，还愿意介绍给朋友，这说明他是从心底认可黄金钱包的投资模式的。

互联网行业常说一句话：如果用户愿意把你的产品分享给他的朋友，那你就成功一半了。对于很多互联网企业而言，这都是求之不得的。但根据黄金钱包的数据，平台上有超过40%的用户是“老拉新”带来的，平均每个投资用户为平台带来1.1个注册用户。

近期，黄金钱包举办的“我们的黄金时代·分享你的黄金故事”活动，也在短短9天时间，就收到了来自全国13个城市、数百位金粉分享的故事。他们中有投资小白，有理财达人，有学生，也有上班族，唯一相同的是，他们都相聚在黄金钱包，一起开创着属于他们的“黄金时代”。

而令笔者印象最深的，是一个武汉女孩儿的故事：她是一个典型的80后大龄剩女，由于学生时专注学习、大学时怕受伤、工作后圈子又变小，种种原因导致她一直单身。之后，几次失败的相亲经历让她放弃纠结情感问题，开始理性规划自己的人生。在一次同事偶然的介绍下，她接触到黄金钱包。刚开始的时候，她非常谨慎，并没有着急使用，通过上网查资料得知，黄金钱包的信誉度和评价都很高，这才开始使用。在使用黄金钱包理财一年多的时间，她的累积预期收益已经近万元。而更重要的是，通过黄金钱包平台，她与自己的Mrright结缘，如今步入婚姻殿堂，所以她非常感恩。

对于企业、对于创业者而言，还有什么比获得用户认可更值得高兴的事呢！

“所以，黄金钱包到底做了什么，能获得这么多用户的认可和信任？”结果固然重要，但过程更让人好奇。所以，笔者忍不住打断张晶，提出了心里的疑问。

对此，张晶解释道：对于黄金投资者而言，其最希望的无非是在投资黄金时有更多的选择，且能获得更高的预期收益。针对用户的需求，黄金钱包则提供多种黄金投

资产品，供用户选择。

“我们希望，用户不要将买黄金看成是一件严肃的事儿，而当成是一件轻松的事儿”。张晶表示：在实际生活中，大家去买黄金饰品、或者投资金条的时候，一下子最少需要拿出好几千；而在一些银行中，投资金条也有门槛，比如5万起步，这样一来投资黄金就变成了一件门槛相对较高、决策成本较重的事情。而在黄金钱包平台上，黄金产品可无限切割，一块钱也能买黄金，投资门槛更低，用户决策成本也更低。

而买了黄金之后，用户可以选择将黄金存储在黄金平台上。当然，用户可以选择“随存随取”，也可以选择定期存金，黄金钱包在得到授权后，将黄金出借给黄金创业企业，获取一定的预期收益，同时将一部分预期收益分给用户，帮助用户获取额外预期收益。而对于企业而言，则可以通过“借金”的方式降低运营成本，同时控制风险。

总之，在充分了解用户与企业的需求，找到用户需求与企业需求之间的平衡点，并在产品上表现出来，实现用户与企业等多方需求的满足，才能最终达到“让产品会说话”的高度。黄金钱包显然深谙其道。

自律比他律更重要

在获取一定数量的用户、并获得用户信任之后，平台的可持续发展就成了黄金钱包面临的首要问题。而对此，张晶则想得非常清楚。

“对于金融平台而言，长期的履约才是核心。因为，用户的信任是不断积累起来的，而一旦履约出现问题，那么之前所积累的信任就会化为乌有，之前的所有努力也就前功尽弃。而这里面，最重要的就是风控，自我约束是一件值得做的事情。”

对于这个观点，笔者深表赞同。很多公司做大之后，往往都会对用户做过多要求，而在约束自己方面过度放松，最终黯然退场。

针对黄金借入企业的独特属性，黄金钱包则开发了审慎的风控审核及管理系统GRAMS，包括企业主背景调查、企业经营状况调查、FICO评分等在内的8道风控措施

。

“比如现在的状态就很裸，如果一个金店想要跟我们合作，那他就必须把他的进销存数据赤裸裸的展现出来。当然，有系统的可以给我看后台，没有系统的就必须把数据报上来。拿到数据之后，我们则会从上下游去考察，这些数据是不是真实可靠”

。

除此之外，黄金钱包的风控团队还会去了解客户有没有去赌场的记录、手机上有没有装期货软件、有没有网贷平台的逾期记录，甚至是企业主的周边关系，如背景、什么时候开始进行、信用如何、资金紧张不紧张、有没有副业等等，通过定性信息与定量信息多方面的审核，全面判断金店及金店店主的实际状况，从而分辨客户的优劣，判断是否借金给该客户，以保障投资者的黄金不受损失。

“之前有个客户就说过，那谁谁家，一个店面、一个营业执照就能借给我多少钱，你们还要注册公司、还要配合检查、还要我的数据，太麻烦了。但我们觉得，能简化的流程可以尽量简化，但该坚持的东西还是要坚持。”

在这样的情况下，黄金钱包的风控则实现了很好的控制。“我们公司里面有一个风控，之前是在其它的P2P平台，刚来的时候看了我们的逾期率情况，很惊讶，就说这数据是假的吧。事实上，你针对一个行业独特定制的规则，跟你做一个普遍适用的规则，效果肯定是不一样的。”说这话的时候，张晶底气十足。

但实际上，不管你做得再好，也还是会有负面新闻出现，而行业的负面消息也不可避免地会对平台产生影响。就像如今的P2P行业，40多天，160多家爆雷，整个行业的形象已然崩塌，而一些踏踏实实做着P2P业务的平台也毫无疑问地受到波及。

因此，笔者迫切的想要知道，在黄金钱包的理解中，他们与P2P平台的关系是什么？而在面对这些行业负面、或者企业负面时，他们又怎么应对。

于是，笔者提出了下面这几个似乎有些尖锐的问题，但张晶的态度却有些出乎我的意料。对于这些问题，他并没有表现出着急解释的样子，而是显得非常淡然。

(左)黄金钱包联合创始人张晶

(右)黄金钱包副总裁熊飞力

你们是P2P平台吗？

“我们有P2P的业务，一方面是为了满足客户需求；另一方面，则是为了盈利，这是商业发展的必然结果。”

在张晶看来：互联网金融平台，用户信任是一个漫长的过程，在获取用户信任之后，互联网金融平台会慢慢走向综合化。因为，用户的需求不仅仅是买黄金，可能还有其它方面的需求，而他因为信任你，所以希望为他提供服务的是你，而不是别人。另一方面，P2P业务则是一种盈利的工具。在满足用户需求的同时，顺便把钱赚了，何乐而不为？

对于行业或者企业出现负面的情况，你们会有怎样的感受？又会怎么应对？

“当然，有行业负面出现的时候，心情难免会受到影响。就像最近的P2P爆雷潮，对行业风气、用户信任都会产生很大的影响。但我们总说一句话，有则改之，无则加冕。媒体在爆出行业负面、或者企业负面的时候，往往会对造成此结果的原因进行分析。在这样的情况下，我们就会去对比，看看这些情况我们是不是有？如果这些情况我们都没有的话，那还有什么好担心的呢？另一方面，负面的出现也往往反映出，用户对这个问题非常在乎，而这也是让我们不断成长、不断完善的动力。发现问题、解决问题，这是行业健全的必经过程。”

而对于普通消费者的“连带做法”，张晶则表示：“我们国家的文化就是，好的东西大家都会拼命的夸它，而不好的东西，大家就会拼命的贬低它。消费者往往都是感性的，而中国的用户成熟度不高，且习惯了无风险投资的环境，因此，出现“连带”的情绪也无可辩驳。但作为平台，我们无法要求消费者去做什么，所以只能自律。自律往往比他律更重要！”

你希望平台的用户都是什么样儿的用户？

“我们作为平台，并不需要去甄选用户，因为，服务好用户是我们需要承担的责任。但是，投资毕竟是一件有门槛的事儿，我们更希望的还是，投资者能够清晰的理解投资这件事儿，能明白自己投资的是什么。所以，我们更希望拥有的是能够进行长期价值投资的用户，能契合黄金钱包的企业价值观，长期为互联网黄金行业提供更有效率、更有价值的业务。而想要做到这个，则需要国家、媒体，以及互联网黄金平台联合起来，共同去做一件事儿，即“投资者教育”。”

迎来政策监管，成为“正规军”

金融行业是一个对国家监管非常敏感的行业。而我国的互联网金融政策，则呈现出“先做量、后做质”的特点。在这样的情况下，互联网黄金高速发展，迎来国家监管也是必然！但在张晶的表述中，笔者发现：监管文件的出台像是圆了他们多年的愿望一样！

5月初，中国人民银行金融市场司发布《互联网黄金业务暂行管理办法(征求意见稿)》，规定互联网机构不得提供任何形式的黄金账户服务。对此，张晶表示：“互联网黄金想要健康、稳定发展，国家监管必不可少。我们从2014年开始做，现在国家出台监管政策，说明国家也开始重视这个行业，我们心里其实非常高兴。”

实际上，从一开始做黄金钱包的时候，张晶及其团队就特别希望做“合规”。但是，在没有“规”的情况下，想要做“合规”，几乎是不可能的事。所以，他们只能

参照P2P行业、参照别的金融产品的模式，以求在风险管控上做得更好。但是，在没有“规”的时候，不管怎么做，都是处在一个模糊的地带，没办法判断对错。有人拿着这套标准，可能是合规的；但另一个人拿着另一套标准，可能就不合规了。

黄金钱包就曾面临过这样的情况。“年初的时候，有篇文章就在说，黄金钱包没有上银行存管，是不是资金流向有问题。实际上，不是我们不愿意做银行存管，而是银行不愿意给我们做存管，因为国家没有这样的要求。但是，我们的每笔交易都是透明的。不管别人怎么说，我们还是希望尽最大的努力做到我们所认为的合规。”

之后，张晶发现：媒体的质疑对于他们而言其实也是一个机会。因为，媒体的发声、质疑都说明他们在关注互联网黄金这个行业；而针对媒体方面的质疑，黄金钱包再做出回应，这样一来一回，本身就是相互探讨的过程。在相互探讨的过程中引导用户、与用户做沟通，同时，也引起国家的重视，一举多得！

“所以，5月份，国家出台监管文件的时候，我们是非常兴奋的。这不仅是因为我们的身份得到了认同，更是因为在国家政策监管之下，互联网黄金行业才能良性发展。”

在张晶看来：《管理办法》的出台，意味着央行在做一件事儿，即定义“互联网黄金”，这个大家一起摸索、创新产生出来的概念，被国家出台的监管文件正式明确。“这是一个在我看来特别骄傲的事情。我们做了一个之前没有人做的事业，叫互联网黄金。”

“而在政策监管之下，黄金钱包今年的主要任务就是‘合规’，积极响应并落实国家政策。”7月6日，黄金钱包与平安银行签署战略合作协议，双方表示将在互联网黄金领域联手开展多项业务。在对接完成后，黄金钱包现有的用户账户将按监管要求迁移至平安银行，由平安银行提供黄金结算等业务。

总之，政策的出台从来不是为了消灭一个行业，而是为了规范一个行业。至此，互联网黄金也从草地站上跑道，从野蛮生长进入到理性发展阶段。而随着《管理办法》的出台，大家都开始争相做合规，短暂的混乱过后，互联网黄金行业的洗牌期将正式到来。到那时，只有风控能力更好、运转效率更强，团队、历史积累、品牌力都更强的互联网黄金企业才能真正存活下来。

采访的最后，笔者问了一个最好奇的问题：最早做黄金钱包的时候，你最大的兴奋点是什么？

“我最大的兴奋点，是能真正把黄金银行这件事儿做成，最大化的提高黄金的流通性，那时候，黄金是你的一个资产，你可以拿它做任何事。我认为，这是黄金银行

最大的意义!”