

# 研究报告

2016 年第 105 期

2016.10.31

执笔人：董晶，沈乾

[dongjing@icbc.com.cn](mailto:dongjing@icbc.com.cn)

## 我行发展社交金融应警惕“邓巴数字”陷阱

——以民间标会和借贷宝为例

### 要点

- 社交金融已成为继 P2P 之后的下一个互联网金融风口，互联网巨头和传统商业银行均进行了积极布局，通过推出社交类应用形成了庞大的社交网络并积累了海量社交数据。
- “邓巴数字”理论则警示人类的社交能力有着自身的极限，由此带来了通过互联网获取社交关系数据的“质—量悖论”，形成“邓巴数字”陷阱。
- 通过分析民间标会的案例可见，虽然民间标会的融资模式已经不适合于当今的社会环境，但是这种模式抓住了社交金融的社交本质，在其特定的历史时期内是成功的。
- 通过分析借贷宝的案例可见，由于与好友数挂钩的借款额度、现金地推营销和“赚利差”模式这三个原因，借贷宝逐渐偏离了社交金融的社交本质，且深陷“邓巴数字”陷阱之中。
- 我行“融 e 联”营销推广时应注意：用物质奖励来刺激社会化的病毒式营销时需精心设计激励机制；重视利用既有数据和外部数据发掘社交关系；积极开拓场景式营销与促活；需保持对网络结构的分析与监测。

**重要声明：**本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

## 我行发展社交金融应警惕“邓巴数字”陷阱

### ——以民间标会和借贷宝为例

#### 一、社交金融兴起与“邓巴数字”陷阱

社交金融是基于社交网络的金融服务提供、金融信息共享、金融数据汇聚的商业模式，兼具人际交往与金融解决方案的双重功能。社交金融并不是互联网时代才有的新兴概念，早在中国唐代就已经出现了比较成熟的社交金融模式——民间标会。民间标会是一种具有悠久历史的民间信用融资行为，具有筹措资金和赚取利息双重功能，通常建立在亲情、乡情、友情等“强关系”之上。近年来，互联网的发展提升了人与人之间的社交效率，互联网与金融的结合，使得社交金融成为继 P2P 之后的又一个风口，借贷宝等社交金融平台已经开始运行，支付宝等金融应用以及微信等社交应用也有意向金融社交转型。

近年来，互联网巨头们无不重视对用户社交关系的发掘。从羊年春晚的“微信红包摇一摇”到猴年春晚的支付宝“集五福分 2.15 亿元红包”，互联网巨头们用各自的方式获取用户社交关系数据。在最新的 9.9.2 版支付宝中，蚂蚁金服将 APP 首页中的原有功能进行整合，腾挪出了大面积的空间进行“可能认识的人”推介，支付宝打通社交关系数据的决心可见一斑。

除互联网巨头外，传统商业银行也在利用自身客户优势逐鹿社交金融领域。平安集团推出社交应用“平安天下通”，

我行推出“工银融 e 联”作为 e-ICBC 战略的重要组成部分。

“工银融 e 联”于 2014 年底推出，是我行自主研发的具金融社交、移动支付、非结构金融大数据汇聚等功能于一体的移动金融服务平台。2016 年，为实现“融 e 联”快速拓户，我行实施了“融 e 联”全员营销活动以及工银信使切换至“融 e 联”方案，短短九个月中，“融 e 联”注册用户从不足 500 万，发展至目前的 5000 万。用户规模的快速增长，其网络外部性凸显，目前月活用户达到 1600 万，在易观数据的手机银行类 APP 客户粘性排行榜中位列第一，客端日启动次数达到 1.64 次。同时，其社交金融服务也逐渐完善，基于社交的 AA 付款、好友转账、扫码支付、产品推荐使用率逐步提升。

但是，社交的主体是人，而人的社交能力有着自身的极限。著名的“邓巴数字”理论由英国牛津大学的人类学家 Robin · Dunbar 提出，该理论认为：人类智力将允许人类拥有稳定社交关系的人数是 148 人。但是，在诸如 Facebook、人人网等网络社交媒体上，一个人的好友数可以远超过 150，而在微博平台上，粉丝数达到千万级也并非不可能。这种网络社交媒体上的社交关系与现实生活中的社交关系有所不同，它是一种以“关注”和“转发”为主的“弱关系”，关系双方对彼此的财务状况、信用状况、甚至基本个人信息都不甚了解，并不足以作为社交金融的基础或者载体。

应该看到，通过互联网获取社交关系数据时，存在“质—量悖论”。出于信用评价模型、信息推广效率、风险分散控制、规模效应等诸多方面的考虑，商业机构往往希望获得

相对丰满的社交关系数据。而人类有限的社交能力使得社交关系数据在变得丰满的同时，其准确性就会下降，大量的“弱关系”被错当成是“强关系”纳入了个人的社交关系中。同时，商业机构为了在短期内获得大量的社交关系数据，往往采用物质奖励等刺激措施，这种强行干预往往直接带来了社交关系数据的失真。例如，在猴年春晚的“集五福”活动中，不少网友通过淘宝出售手中的“敬业福”，买家付款后再加好友进行赠送。通过这种购买行为所建立起来的关系更是属于连“弱关系”都谈不上的“无关系”。好在“集五福”活动持续时间较短，相较于支付宝获得的好友关系数量，这种情况仍是少数。

综上，本文所说的“邓巴数字”陷阱是指在高估人类的社交能力的基础上，将社交关系中大量“弱关系”、“无关系”错误视作“强关系”的做法。从社交网络定位来说，熟人社交相对于陌生人社交更适用于发展垂直金融社交。就社交网络发展阶段而言，社交应用的体量决定了其在“流量为王”时代的发展前景，但用户规模的快速增长和“弱关系”、“无关系”社交关系的占比扩大会影响社交网络的经济价值和数据质量。下面，本文将结合民间标会和借贷宝两个社交金融案例，阐释“邓巴数字”陷阱，并尝试为工银“融e联”的推广和发展提供建议。

## 二、民间标会案例分析

标会是一种我国民间自发的熟人信用融资行为。一般由发起人邀请若干亲友参加，定期举办。标会的发起人称“会首”，如有成员违约未按时缴纳会钱，“会首”须先行垫付。

尚未获得筹款者为“活会”，已经获得筹款者为“死会”。假定某标会有会员 23 人，会首 1 人，共计 24 名会员，每月开标一次，约定月会费 10000 元。具体流程如下：

(1) 第一个月，会首甲直接得标。所有会员须缴交 10000 元给会首，因此甲可得 230000 元，甲得钱后成为“死会”。

(2) 第二个月，23 个“活会”竞出利息，假设乙出价 800 元最高，第二个月即由乙得标。甲作为“死会”须交 10000 元给得标的乙，其余 22 个“活会”须交  $10000-800=9200$  元给乙，乙得钱后成为“死会”。

(3) 以此类推，最后一期，只有戊是“活会”，其他 23 人都须缴交 10000 元，戊可得 230000 元，标会至此结束。

标会的功能主要有：(1) 筹资。以实例中乙为例，他通过在第 2 期投注 800 元的利息，获得其他会员缴纳的会款共计 21.24 万元，此后每期付出 10000 元标金，加上第一期合计付出 23 万元，1.74 万元的差额相当于乙的融资费用。(2) 获取利息。以实例中戊为例，戊在最后一期获得 23 万元，而他在前面除第 1 期外每期付出的标金均低于 10000 元，故戊获取了一笔利息收入。(3) 担保。会首甲第一期获得 230000 元，以后每期支出 10000 元，共支出 230000 元。会首无偿使用资金，但在成员违约时需垫付，实际上承担了担保职能。无偿使用资金的好处就等于向其他成员收的担保费。

标会具有金融和社交的作用，健康的标会可以办成温馨的互助会，甚至成为一方亲友定期联络感情的社团。在人口流动较少、家族聚居为主的历史年代中，标会主要建立在亲情、乡情、友情等血缘、地缘关系基础之上。会员毁约的声



誉成本极高，且“会首”往往在当地具有一定的影响力并有足够的经济实力对毁约会员进行兜底，故标会长期广泛存在于我国民间。但是，近年来大规模集群性的投机性标会或以骗取会款而设立的恶性标会事件屡屡发生，其根本原因在于，标会吸纳会员不再是建立在稳固的社交关系之上，而变得“来者不拒”。当然，随着我国金融体系的健全，正规融资渠道的丰富也是民间标会逐步消失的重要原因之一。虽然民间标会已经不适合于当今的社会环境，但是这种模式抓住了社交金融的社交本质，在其特定的历史时期内是成功的。

### 三、借贷宝案例分析

借贷宝是一款由国内私募机构九鼎控股打造的熟人借贷平台。其所主打的熟人借贷是社交金融的一个重要类别，其成立一年多以来，注册用户达 1.28 亿，企业用户 2 万家，平台累计撮合交易额超过 800 亿元，是目前互联网社交金融的第一把交椅。借贷宝的主要运营模式有如下两种：

（1）借款模式：首先，通过借贷宝平台构建一个实名社交关系网；然后，借款人实名发布借款需求，包括金额、期限、利息等要素；最后，出借人在“自行风控”的基础上，出于对借款人的了解，将款项出借给借款人。

（2）赚利差模式：将好友发布的借款需求的原始借款利率修改后，转发至自己的朋友圈，以赚取利差。本质上，是自己向第三者以较低利率借入款项，然后以较高的利率转借给原借款人。

“打破熟人间借钱的开不了口的尴尬局面”是借贷宝推出初期的美好愿景。但是在笔者看来，借贷宝在一开始便陷

入了“邓巴数字”陷阱之中，理由有三：

首先，与好友数成正比的借款额度，使得“不熟不借、自行风控”成为空谈。或许是出于迅速扩张的目的，借贷宝在推出伊始，就在借款额度与好友数之间建立了关系。每增加一个好友就可以增加 2000 元的借款额度，上限在百万级。根据“邓巴数字”理论，一个人能够维持的社交关系不过 150 人左右，其中愿意借钱给我的，且安装了借贷宝 APP 的可能也就 5-10 人，真实额度仅 2 万元左右。而这个额度区间早已经被利息更低的银行信用卡、京东白条、蚂蚁借呗等工具覆盖。实际的情形是，为了获得较高的借款额度，借贷宝的用户必须拥有大量“弱关系”，甚至“无关系”的好友。较为普遍的做法是，在互联网上花 10 元钱买数百个借贷宝用户的手机号，然后用来添加好友。最终，借款额度与好友数关联的机制倒逼社交关系网络失真，“不熟不借”成为空谈，“自行风控”也就等于没有风控。

其次，20 亿地推营销使得借贷宝的社交关系网络一出生便是“畸形儿”。目前，获取社交关系数据的途径主要有以下几种模式：（1）微信模式：部分继承自 QQ 的好友关系网络、部分来自于红包推广、并辅助以手机通讯录推荐；（2）Lending Club、拍拍贷、人人贷模式：从 Facebook、微博等社交平台认证，来获取社交关系数据；（3）支付宝模式：先通过猴年春晚的物质奖励收获了 11 亿对好友关系，在此基础上进行好友推荐。借贷宝获取社交关系网络的做法则是以现金激励的社会化营销模式。一个老用户成功邀请一位新用户注册双方即可各自获得 10 元奖励，且与其他所有平台奖

励不同是，借贷宝的奖励可以提现至银行卡。现金的刺激，完全可以让两个陌生人仅为了瓜分这 20 元现金而构建一次好友关系。例如一位精明的网吧老板贴就曾出告示“加借贷宝好友，送 10 元上网充值”，从而收获颇丰。试想，在 20 亿元现金干预下，一年内获得的 1.28 亿用户及他们之间的好友关系真实性到底如何？

最后，“**赚利差**”功能持续劣化社交关系网络，**套利之下，熟人圈里再无熟人**。如果说“诚意地推”只是借贷宝初期用力过猛的话，那么“赚利差”模式则彻底击溃了借贷宝的社交金融的本质属性。借贷宝默认借款双方是认识的，并因此对彼此做“信用背书”。但是“赚利差”功能的出现，使得只要用户的朋友足够多，便可以让其两个互不相识的朋友形成借贷关系，而该用户则可以“无本赚利差”，即所谓的“人脉变钱脉”。但是如果原始借款人违约，这笔借款得由赚利差的人负责偿还，类似于线下担保人利用自身信用对债权进行担保赚取担保费的做法。大批“宝友”发现了这一“空手套白狼”的发财之道，为了积攒更多“人脉”，找到更低利息的出借人和更高贷款利率的借款人，“宝友”们通过各种方式添加好友，借贷宝熟人圈里早已不只是真正的熟人。最终，当社交关系不能作为“信用背书”之后，“裸条贷”<sup>[1]</sup>等骇人听闻的“另类背书”便应运而生。

如今的借贷宝已经身陷迷局，其成立的“人人催”逾期借款催收公司，自诩为“中国最大的不良资产管理服务商”。其所管理的标的，则主要是借贷宝中基于弱社交关系的信用

[1] 裸条贷：盛行于借贷宝平台，借款人以手持身份证的裸体自拍照作为抵押品。



借贷违约所产生的巨额逾期借款。借贷宝的迷局根源在于对人类社交客观规律的漠视，在社交网络发展过程中没有对网络结构根据“邓巴数字”等规则进行监测，最终被规律所嘲弄。

#### 四、对我行社交金融发展浅见

通过分析民间标会和借贷宝这两个不同时期的社交金融案例，本文认为，社交金融的根基在于利用强社交关系来简化金融环节、降低金融成本、提升信息透明度、提高金融效率。从我国目前发展社交金融的实践来看，在进行社交金融转型时，可以像微信红包一样基于社交场景推广金融，但像借贷宝一样为了金融而通过利诱的方式拓展社交则具有较高的风险。回到文章的开头，对比唐朝的民间标会和如今的借贷宝，同样都是定位于熟人借贷。但在发展过程中，一个遵循了“邓巴数字”原则，将社交范围控制在关系质量可控的范围内；而另一个，则在拓户过程中的货币刺激下，像脱缰的野马，冲破“邓巴数字”原则，从“强关系”社交金融变质成“弱关系”社交金融，最终造成大量的信用违约。

互联网社交金融的推广与互联网 O2O 等业务推广有着本质的差别，在 O2O 服务的推广中“弱关系”甚至“无关系”也是有效的，而社交金融更多侧重于对“强关系”的把握。因此，不能简单地惯性运用“互联网流量思维”，而应在网络拓展过程中，对社交关系的建立进行甄别、引导，监测网络密度在符合规律的范围内发展。一个人社交关系的形成是一个长期积累的过程，适度的干预可以使这些社交关系予以显露并为我所用，而过度的干预则会使得到的社交关系

出现失真，甚至完全成为借贷宝那样依靠利益驱动的“伪社交关系”。

工银“融e联”作为“e-ICBC”战略的重要组成部分，承担着对信息传递、共享、汇聚的责任，是连接工商银行与客户的重要桥梁。截至2016年10月12日，“融e联”注册用户数超过5000万，月复合增长率为34%，服务号3万余个，群组逾83000个，信息总量超过21亿条，金融交易超17亿人民币。“融e联”社交网络发展迅速并初具规模。2016年是“融e联”流量积累的关键年，工作以拓户为中心。在拓户过程中总行先后启动全员营销活动、工银信使切换及精准营销等活动。通过奖励员工营销实名注册客户，建立响应模型筛选高注册概率客户等方式，保持了较高的实名注册率和客户质量。“融e联”年轻客户（小于40岁）占比达到71%，高星级和高资产水平的客户占比显著高于全行个人客户平均水平。持有产品方面，用户重点产品覆盖率以及金融资产水平都显著高于全行个人客户平均水平。

在客户活跃方面，“融e联”月活用户超过1600万；在好友密度方面，尚未形成丰满的网络结构，人均好友数低于一般社交网络水平，数据质量可控。打通社交网络、增加社交网络密度与粘性是我行“融e联”平台接下来的重要任务之一。总结业界社交金融实践与“邓巴数字”原则，我们尝试就“工银融e联”如何开展网络拓展和控制数据质量，从激励机制设计、数据运用、场景开发、网络结构监测与研究方面提出几点建议：

第一，在用物质奖励来刺激社会化的病毒式营销时需精

心设计激励机制。通过客户营销客户的社会化营销在客户流量推广方面的有效性已经被实践证明，但在获取真实社交关系时，就需要慎重判断拟采取的外界干预措施对社交网络质量的影响。借贷宝现金“地推营销”的警示说明，物质奖励需要配合提升客户粘性的场景。高流动性的物质奖励并不能增加用户粘性，如果用户不被产品本身所吸引，那么在其以极低的成本获得奖励后肯定会快速脱离网络。因此，“融 e 联”社会化营销应通过行内产品、服务的交叉营销展开，在刺激客户加入网络的同时使用户享受我行其他产品与服务，如小额贵金属奖励、绑定账号的“融 e 购”抵价券等。

第二，重视利用既有数据和外部社交关系数据发掘社交关系。如利用交易数据和工资账户关联进行好友推荐，对存在关联交易的对象进行“融 e 联”好友推荐，或者根据同一企业的代发工资客户进行“融 e 联”好友推荐；如利用手机银行关联手机号和电信呼叫数据之间的关联发掘社交关系数据；利用其他社交平台认证来发掘社交关系数据；利用手机通讯录好友数据等等。

第三，要积极开拓场景式营销与促活。微信在向社交金融拓展时，一个关键活动是推出“红包”功能，而该功能的成功脱离不了“春节”场景。我行在发展“融 e 联”时应充分开发场景，抓住用户的需求“痛点”、用户体验“嗨点”，除在新年、春节推出“红包”外，可以结合工资账户，推出父母给子女的每月“红包”（工资到账日提醒、发放）；也可以结合 315 场景宣传“融 e 联”的银行级安全保障和“融安 e 信”功能，或结合用户年轻化、净值高特点筛选特定客户

展开精准营销活动。

第四，在发展过程中，需保持对网络结构的分析与监测。除目前已经形成的“融e联”月报、日报监测机制以外，还要对大型活动进行监测、分析，及时评估活动的影响和效果，结合“邓巴数字”等社交网络规律与原理，尽早纠正会对网络质量造成不利营销的措施。

互联网时代已经在很大程度上改变我们的生活方式，但是“流量为王”的时代也存在着流量边际，过度的拓张会以网络的质量和节点的净值为代价。我们需要警惕“邓巴数字”陷阱在适当的规模内充分挖掘网络所带来的外部性，才是将社交关系转化为企业价值的关键。我们并不能被互联网的高速发展冲昏头脑，须知对客观规律的尊重与敬畏是一切商业模式创新的基础。