

# 廿载再创业，回归校园初心未改

——访龙门社交金融 CEO 张旭

■ 本刊特约记者 王丹

不管他们愿不愿意承认，不少清华人心中都有一抹浓得化不开的母校情结。纵使毕业几多载，从不轻易说再见。不说再见，于是他们通过多种方式与母校产生各种维度的“勾连”。他们不仅捐资还捐智、捐心、捐力，不仅励学还励教、励业、励志。他们，帮助更多年轻人清华梦圆；他们，



助力更多年轻人人生跃起；他们，扶持更多年轻人问鼎成功。

他们拥有一个共同的名字——清华校友。情有所起，一往情深。在清华情的天平上，大家都是平等的。但在如何一往情深这件事上，则各有各调。如何更有调性地纾解清华情怀，龙门或许是一个不错的参照。

是的。龙门，就是那个“鲤鱼跃龙门”的“龙门”，仅两个字就赤裸裸地“暴露”了它内敛的野心，还有那低调的豪情。

## 站在风口 对标 SoFi

在美国，如果你是一名哈佛、耶鲁等名校的高材生，若一时筹措不出学费或生活费用，比较流行的做法是通过专门提供学生借贷的 P2P 金融服务自我解救，摆脱眼前的困境。这样，你不仅不用支付联邦学生贷款那么高的借款利息，还能分享就业创业的多个资源大彩蛋。

在中国，这一幕也正在上演。来自清华经管学院的一名研究生，已经通过类似的学生借贷金融服务筹集到了赴美留学所需的费用，未来几年，他将在美国完成自己下一阶段的学习。

在美国，这家提供学生借贷金融服务的公司，叫 SoFi (Social Finance)。2011 年，4 名斯坦福 MBA 学生建立了这家新型的 P2P 学生贷款公司。他们从毕业校友那里筹集资金，然后以较低的低息贷款给符合条件的高信用在校学生，之后他们还顺势发展经营再融资贷款和合并贷款业务。短短几年，凭借“差别化低息 + 资产证券化 + 社交

金融”的模式，SoFi 成功“搅局”美国 P2P 借贷市场，并受到了资本的追捧和市场的认可。不出意外，今年下半年 SoFi 将在纽交所上市，估值预计 35 亿美元。

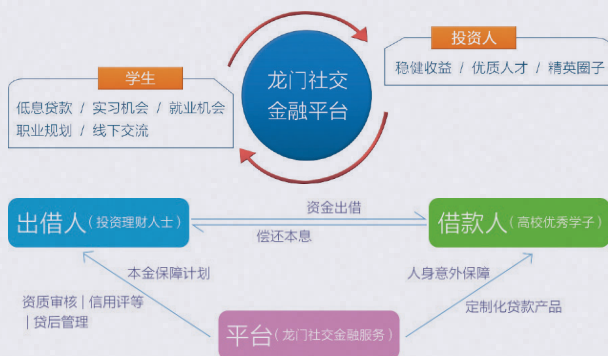
在中国，这家同样提供学生贷款金融服务的公司，就是龙门。去年，几位清华校友和他们的朋友开始着手推动龙门计划，他们一心想要搭建出国内首家基于社交网络的互联网金融服务平台，成为搅动国内该市场领域的另一条“鲶鱼”。

加入龙门，是一种怎样的体验？龙门创始人兼总裁，清华计算机系 1989 级校友张旭将龙门这个互联网金融平台比作一个强韧的纽带。他解释说，作为一个纽带，龙门一边连通的是基于熟人关系的泛校友网络——他们彼此熟识相互信任，而且作为成功校友（在龙门这一平台，他们被称为“龙门学长”），他们最不缺的就是经验、智慧和资源，汇聚成群的他们中间涌动着无穷大的能量。

纽带的另一边连通的则是同样基于校友关系的在校生圈子，他们与那些成功校友可能就读于同一所学校，同一个系所，甚至就是师出同门。作为未来可期的年轻人，他们最不缺时间、机会和可能性，但他们严重缺乏经验、智慧和资源。尤其是金钱的暂时短缺，让他们眼睁睁地看着很多宝贵的机会从眼前大摇大摆地走过，而无能为力、束手无策。

实现连通，然后让资源自由链接，这就是龙门。“把两端高信用高价值的人群集合在一起，构成一个社群，由龙门来提供金融链带，并由此打造一个新的良性循环的个人金融社交生态系统，这是我们最大的价值所在。”张旭说。一个高大上的互联网金融项目，在他的讲述中却不见浮夸未有喧嚣，更多充盈着的是对极简美的朴素尊崇和对互联互通的热忱追求，而这也正是“坊间”相传的“著名”清华理工男的独特精神气质。

龙门对标 SoFi，对于这一点，张旭从不遮掩暧昧。他直言，现在无论是理念还是团队架构上，“龙门都是最接近 SoFi 模式的”。从校园切入社



演示图

交金融，做中国的 SoFi，既是机敏的顺势而为——毕竟互联网 P2P 借贷是当下的大风口之一，也是勇敢的自我挑战——不做则已，要做就向“旗舰”看齐，占领高地。

对标，是复制的自我终结，也是超越的自觉开始。

### 无情怀 不未来

请先看一组数据。

据教育部门统计，我国现有在校大学生近 3000 万人，研究生 180 万人左右。2014 年，我国全年出国留学学生人数高达 50 万人次。目前，我国拥有全球最大的学生群体。与此同时，我国学生学费水平也在数轮的教育改革中不断攀升。尤其是攻读专业硕士、出国留学的费用，已成为不少普通学生家庭一项不小的负担。

以清华大学为例，该校 2014 年研究生学费一览表显示，攻读两年金融学专业硕士的学费为 128 万元，为专硕学费之最（除应届生不能直接报考的工商管理硕士外），其次是工商管理专业，两年学费 9.9 万元。新闻传播专业的专业硕士学费也高达 3 万元/年。

在如此高昂的学费面前，不少寒门学子不得不低下那曾经为追求知识和真理而高高扬起的年轻脸庞，不得不就此停下追求更高层次教育的匆匆脚步。贫困加剧了教育鸿沟，由此带来的教育不公继而代际传递贫困，让阶层分化和固化状况更为严峻。对于这些年轻人来说，

他们折损的是一个或将绚烂明亮的未来；对于社会而言，损失的是一个或将更为有力可倚的建设者和变革者；而对于处于特殊发展节点的整个国家来说，贻误的则是难得的发展机遇和卡位腾挪的空间。

这是特定个体的痛点，也是整个社会的痛点。正是由于长期有感于这样的痛点，再加上在金融行业的多年浸淫和累积，张旭和他的同事们敏锐地发现了痛点下潜藏的巨大借款需求。一项统计数据 displays，在数千万的大学生中，每2人中就有1个有借款需求，每3人中就有1个有过真正的借款行为。在别人看来是金融死角的校园金融，被龙门团队敲定为创业的切入点。

张旭和他的同事们联合创立龙门社交金融平台，正是希望借助互联网金融之力让更多的寒门学子有机会进入更高层次的学习殿堂，成长为社会的栋梁之才。也正是在这个意义上，张旭才会不止一遍地重复说，“高素质的人才，是国家最有价值的投资。”“这是一个影响中国的大项目。”

仟寻时代创始人，原人人网负责人黄晶也为龙门学子写下这样的寄语：“这是最坏的时代，世界瞬息万变难以把控，这也是最好的时代，充满让人激动的变革，无处不在的机遇。无论未来的世界怎样，相信优秀的你们必参与其中，并为之带来深刻的影响。”

不论出身，不管经济基础如何，只要有优秀的才能、有进一步深造的愿望，龙门就提供平台和机会。正如龙门愿景所宣称的，“让所有的‘鲤鱼’跃过道道龙门”。而且张旭坚定地相信，“这个群体的成长能为社会培养出更多的精英，而这些精英因为其特殊的经历，必定是有责任感、有公益心的一群人，他们的成长将给社会贡献更多的正能量。”

基于以上基本理念和对国内教育现状的考量，龙门将攻读专业硕士、出国留学深造、进行MBA学习的这三项学费作为其进入市场的主要服务。目前已开放接受来自软件/计算机、金融、法律和管理这四个收费普遍较高专业学生的借款申请。今年下半年开学季，龙门将迎来新一波借

款申请高潮。张旭透露，龙门将争取年底覆盖到国内40多所学校的在校生。

张旭说，是清华给了他基本的情怀。他成长在“自强不息 厚德载物”的清华氛围中，接受一流的教育，从事一流的工作，在个人的成长中，他们更为真切地感受到，知识如何强大地改变和锻造一个人。“我们希望自己的理念和价值观可以延续下去，希望自己所做的事情能对现实有所改变，哪怕不多，只有一点点。”在潜意识中，这些清华人已经自觉为自己设置了“达则兼济天下”的角色定位。

情怀，有时并非虚妄。无情怀，不未来，这是张旭和他的同伴对自己的鼓励，也是对母校最大的致敬和回馈。

## 有态度 有温度

作为一个垂直细分领域的P2P借贷平台，龙门平台的骨干架构和其他P2P借贷平台并无二致，简单说来，就是中高利率筹集贷款，转而借款给符合条件的借款申请者。但在此基础上，龙门进行了诸多人性化的细节设计和制度安排，从而不仅有态度，而且有温度。尽管流通转手的确是货币，但它并不是一个冷冰冰的交易平台。因为在这个平台上，货币作为态度和责任的载体而存在，而且在这个载体上附加了对每个独立个体超值的尊重和关注。

龙门的平台温情随处可见。比如，在借款人的选择上，龙门努力做到优选精英。它设计了一套严格的挑选机制，以求找到最有需求、最优质的借款人。在借款人资格审查环节，每一个申请者都被作为一个独立存在的个人接受审核，至于他/她的家庭条件如何，并不作为审核的考虑因素。

再比如，龙门允许借款人协商选择还款方式。借款人可以选择先息后本等多种偿还方式，学生遇到特殊情况还可向平台提出延缓还贷的申请。这些人性化的条款在互联网金融公司里尚属首创。

又比如，借款人一旦借款申请成功，龙门

除提供借款外，还会提供来自社会的实习和就业的机会，来自学长的最有效的职业规划指导和人生引导。这种“大包大揽”的一条龙服务，看似有悖经济理性，但却符合十足的人才培养惯性。

此外，张旭和同事还积极与一些公益基金和政府部门联络，希望争取到更多的政府补贴和公益资金，用来补齐一部分特定毕业生无法还回的贷款。这群人中，一部分可能有志于进行基础科学的研究，另一部分则可能会去进行支教、探险等对人类和国家更有意义的事情。在龙门看来，尽管他们无法偿还贷款，但都是国家人才战略储备的必要组成部分。他们更希望通过自己设计的这套机制的灵活性来保障继而推动这一进程，而不是打断它。

龙门的这种态度和温度，让张旭在寻找并拉拢“龙门学长”的过程中不断“刷脸”成功。龙门最初的一批投资人都是张旭和同事们从身边熟识的朋友中拉来的。有了龙门内敛的野心、低调的豪情，再加上朋友关系的背书，这些活跃在社会各界的优秀学长、热心公益并关注教育的社会成功人士在面对加入“龙门学长”的邀约时都表现得极为爽快。“很多校友都愿意参与龙门计划。贡献自己的一点力量，成就一批年轻人的未来，他们认为是很有意义的事情。”张旭说。

### 半公益 更美好

对于那些张旭所称“最有情怀、最有责任感”的“龙门学长”来说，投资龙门可以说是一种半公益的行为。因为按照龙门现有的投资合约，学长们将钱投给龙门金融平台，龙门则支付给投资者一定的利息。这一收益虽高于银行定期存款利率，但相比其他很多投资渠道并不是太高的投资回报。

在“刷脸”的过程中，有不少学长都提出零利息投资龙门，希望成全自己纯公益的做法。张旭则坚持目前的“半公益”战略，他有着自己多方面的考虑。一方面，他希望在这种设定安排下，既能最大限度地保留借款学生的尊严，同时又能

让他们生发对自己负责的意识，毕竟“给”和“借”是两种完全不同的心理体验和感受。另一方面，相比道德的自觉，显然市场化的操作手段更能高效率地大量调配资源，也更能保证秩序的井然和持久。构建成熟的商业模式，疏通各种利益链条，是为了实现资源最大化地聚集，和公益效果更充分地抵达。

所谓的模式，总是在经过不断的开路和反复的校准后才能最终形成。虽然龙门有美国的 SoFi 可以对标，但终不能直接跨过现实而复杂的中国国情。“问题不是没有，而是很多，只能一个一个去解决。”国内外账户体系的对接、保险担保，用张旭的原话说就是，“每解决了一个难题就觉得是又迈过了一道坎，商业壁垒又增加了一道，就会又松一口气。”

张旭敏锐感知着龙门所处的竞争环境，在前进中随时准备防御，并对未来保持乐观。按照他的判断，龙门进入这个垂直市场时间最早，已赢得先机，而且极为关键的贷款网络也将在今年下半年开学季完成建设。要想抗衡龙门，竞争企业不仅要能承受十分高昂的进入成本，而且还要拥有指数级的动能，否则都不能奈龙门何。记得张旭当时含蓄又不无得意地说，“我们解决的问题，别的企业也要解决。等他们解决掉的时候，我们已经进入到下一个阶段了。”

全商业的运作模式，半公益的经营目标，看似水火不容，但在龙门却融合得恰到好处。按照张氏哲学，龙门所打造的社交金融网络所蕴含的价值远不止于此。在他看来，互联网金融对传统金融最大的冲击在于对社会形态的重塑，他让工业时代的陌生人社会重新变为农业时代人人相识的熟人社会。社交金融，实质上就是社群经营。在长久的互联互通中，社群中每个人的生命周期就与资金融通节奏同频共振，进而形成一个新的健旺生态。原有的规则和关系被颠覆，新的活力自会竞相迸发。

作为主要的掌舵者，张旭笃信社交金融是大势所趋。身处大势浪潮中的龙门，其未来是否已经在名字中有所暗示？