

www.pwccn.com

# 消费金融：中国零售银行的蓝海

普华永道金融行业  
管理咨询

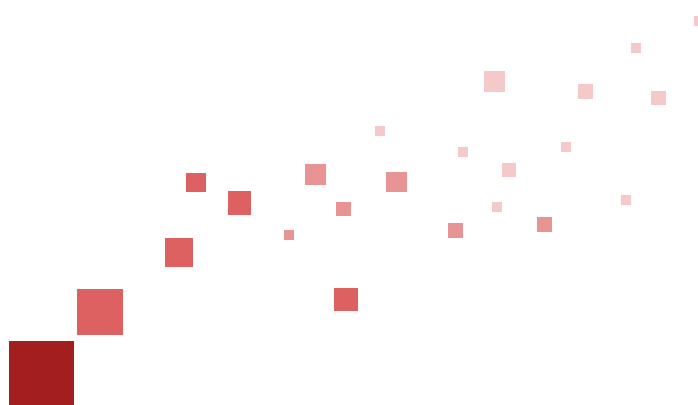
2016年3月



**pwc**

普华永道

# 未来相当长时间内，在经济转型和居民个人收入提高的带动下，我国消费金融将进入“黄金发展期”



我国消费金融经过十多年的发展，伴随着新型城镇化战略的推进，城镇人口不断增加；年青消费群体逐渐成长，传统消费观念不断改变，通过消费金融适度提前消费的理念越来越为民众所接受；加之互联网金融的发展和征信体系的完善，也将使消费金融业务效率显著提高，我国消费金融发展面临着广阔的市场空间。

根据普华永道的分析和发现，认为未来相当长时间内，在经济转型、政府推动消费发展出台刺激消费及其配套政策、居民个人可支配收入快速提高、农村消费追赶城市趋势的带动下，我国消费金融，特别是在二三线城市和城镇地区，将进入“黄金发展期”。

## 为进一步开拓 消费金融市场， 很多银行和机 构都组建了独 立的消费金融 公司



在消费金融公司之前，国内从事消费信贷服务的机构主要是商业银行、汽车金融公司两类机构，但主要是以住房按揭贷款、汽车贷款和信用卡业务为主，以耐用品为对象的消费贷款涉及并不多。

为了促进消费金融业务发展，2009年银监会发布了《消费金融公司试点管理办法》并颁发了消费金融试点牌照。首批获取试点消费金融牌照的公司为北银消费金融公司、中银消费金融公司、四川锦程消费金融公司、捷信消费金融公司，分别在北京、上海、成都和天津四个城市开展消费金融试点业务。

2013年11月，为了进一步规范消费金融市场，刺激消费金融业务蓬勃发展，银监会颁布了新的试点管理办法，并于2014年1月1日正式实施。新的试点管理办法明确提出：允许民间资本进入；允许符合条件的非金融企业作为出资人；主要出资人的最低持股比例由50%降为30%；放开营业地域只能是注册地的限制；增加吸收股东存款业务等。同时，银监会新增了沈阳、南京、杭州、合肥、泉州、武汉、广州、重庆、西安、青岛等10个城市参与消费金融公司试点工作。此外，合格的香港和澳门金融机构可在广东(含深圳)试点设立消费金融公司。扩大试点工作掌握“一地一家”的原则，消费金融公司试点城市达到16个。

2015年6月，在李克强总理主持召开的国务院商务会议上，决定将消费金融公司试点扩至全国，进一步增加消费对经济的拉动力。2016年3月，“两会”政府工作报告指出，“在全国开展消费金融公司试点，鼓励金融机构创新消费信贷产品”。

这些政策的放宽与试点的扩大形成了消费金融公司整体扩容的政策环境。中国经济进入新常态，消费金融的崛起无疑是中国零售信贷的蓝海。

## 消费金融的业务范围

什么是消费金融？消费金融是指向各阶层消费者提供消费贷款的现代金融服务方式，按照国家规定，开展此类业务需要国家颁发相关牌照。

消费金融牌照的业务范围为下列人民币业务：

- 发放个人消费贷款；
- 接受股东境内子公司及境内股东的存款；
- 向境内金融机构借款；
- 经批准发行金融债券；
- 境内同业拆借；
- 与消费金融相关的咨询、代理业务；
- 代理销售与消费贷款相关的保险产品；
- 固定收益类证券投资业务；
- 经银监会批准的其他业务。

## 消费金融业务资格的准入要求

申请资质要求申请机构在消费金融特定业务领域中的风险控制、组织架构、内部控制、出资人协同能力等方面具备完善的能力。申请材料需包括：

- 公司章程；
- 出资人说明（如，拥有1名具备5年以上消费金融业务管理和风险控制经验，并且出资比例不低于拟设消费金融公司全部股本15%的出资人）；
- 一次性实缴3亿元人民币以上的货币资本证明；
- 拟任董事、监事和高级管理人员任职资格核准证明；
- 消费金融业务可行性研究报告及业务计划书；
- 营业场所所有权或使用权证明文件。

普华永道通过对银监会对于消费金融业务资格准入要求的分析可以看出，消费金融业务资格申请的难点是：消费金融战略规划、风险管理体系、主出资人协同能力说明等。

# 消费金融是我国经济结构转型升级，形成多层次金融体系的重要组成部分

## 银行篇



银行为什么成立独立的消费金融公司？

简单而言，作为多层次金融体系的一个重要组成部分，消费金融公司与传统银行相比，在操作上具有一定的灵活性。具体的分析可以从以下四个方面展开：

其一，业务模式。消费金融公司针对个人耐用消费品提供贷款，从营销模式来说对商户或其它渠道存在高度的依赖性。这种商业模式与银行的传统零售业务模式相差甚远，需要配套的人员、激励机制和组织架构也有所不同，难以融入传统银行体系。所以，银行往往会联合大型商家、厂商或运营商等，利用它们与消费者的紧密联系和相应的消费场景，共同开展消费金融业务；

其二，目标客群。消费金融的典型客户比传统银行服务的客户相对低端。一般是在银行没有信用额度或信用额度不够的客户，如学生、农户、有短期大额资金需要的个体经营商户等。消费金融业务通过领先的客户分析模型，深入挖掘目标客群的有效需求，提供专业而差异化的金融服务，避免与银行个人信贷业务的同质化竞争；

其三，风险偏好。消费金融业务以小额、分散为原则，采取无担保、无抵押的方式。同时也由于目标客群的信用意识偏低，造成消费金融贷款的坏账率高于其它零售贷款，与大部分银行较为稳健的风险策略不符；

最后，监管要求。消费金融公司虽然受银监会监管，但是作为非银行金融机构，消费金融公司不吸取大众存款，属于创新型业务，无论是从业务模式获客渠道，还是从产品服务定价而言，政策相对宽松，自由度相对较高。



## 非银行篇



在消费金融牌照发放之前，也存在类似消费金融的业态，如通过与信托公司、担保公司的合作发放消费金融类贷款。即使是在消费金融牌照发放之后，包括京东、阿里在内的互联网巨头也推出了类似消费金融的产品，如京东白条，天猫分期。为什么非金融机构要申请消费金融牌照呢？普华永道分析认为：

第一，资金来源和资金成本。具有消费金融牌照的公司不但可以接受股东境内子公司及境内股东的存款，还可以发行金融债券、进行境内同业拆借、开展固定收益类证券投资业务。资金来源具有更多的想象空间，资金成本相对较低。

其次，产品服务多样化。消费金融公司的业务量来源于每个客户拥有的产品服务数量和每单交易金额。根据“试点管理办法”规定，消费金融公司可以提供与消费金融相关的咨询、代理业务，代理销售与消费贷款相关的保险产品。可见，消费金融公司的产品和服务更丰富多样。包括循环贷款、现金贷、保险在内的产品和服务为交叉销售率和客户黏度的提升带来了巨大的优势。此外，就单笔交易额而言，京东目前最高信用额度定义在1.5万，而消费金融公司可发放20万或更高的贷款。

再次，人行征信系统的接入。作为非银行金融机构，消费信贷公司可以获取人行征信系统信息。同时，其客户的还款情况需要反馈回人行征信系统，提高了客户欠款不还的道德门槛。反之，以京东白条为例，客户的坏账记录目前只影响此客户在京东的信用记录，而不会直接反馈到人行征信系统。间接提高了某些客户违约和不良贷款出现的可能性。当然，目前包括芝麻信用在内的第三方征信体系正在起步阶段，其广泛应用将健全我国征信体系。

最后，可能的合规风险。不同的金融牌照所涉及的业务范围不同。故若在其它业务许可下进行消费金融领域业务可能会涉及合规风险。

# 消费金融市场现状

## 银行系和非银系的消费金融公司特点

目前获取消费金融牌照的公司可以分为银行系和非银系两类。

银行系的消费金融公司产品有“一大三高”的特点，即贷款规模大、贷款额度高、客户收入高、一般用途贷款占比高。大多借鉴银行风控体系，结合消费金融的产品特点加以改造，审批比较严格。部分借助银行的网络资源和存量客户资源来拓展客户。银行系消费金融公司包括北银消费金融、中银消费金融、邮储消费金融、兴业消费金融等。其中，北银消费金融公司业务规模傲居榜首，形成了教育培训类、手机通讯类、白色家电类、装修装饰类、婚庆婴幼儿类五大贷款渠道体系。

## 北银消费金融业务规模居首

而非银系消费金融公司则以“消费”为出发点，相对而言更了解消费者的需求，可以利用与商家或厂商的天然优势和基因，充分利用各方资源，精准地设计消费金融产品。其产品有“小、快、低、耐”特点：贷款平均额度较小；贷款申请办理便捷；主要客层为低收入阶层；以耐用消费品贷款为主。非银系消费金融公司以海尔消费金融和苏宁消费金融为代表。

## 捷信消费金融 交易量最大

值得关注的是捷信消费金融公司。作为中国唯一的全外资消费金融公司，由其母公司，中东欧地区最大的国际金融和投资集团之一，PPF集团成立。它虽然源于金融体系，但从风控体系、客户来源和放款额度上都有别与国内其它银行系消费金融公司。捷信消费金融引进欧洲消费金融技术，拥有一套先进的IT系统和本地化的风险评估模型，实现了高度的自动化审批率。每单审批时间控制在几分钟之内，平均日贷款申请近万笔，累计客户量正向千万级稳步推进，是目前国内交易量和客户量最大的消费金融公司。同时，捷信拥有一支上万人的销售和服务团队。数千名中后台工作人员在分布在深圳、武汉、长沙三地的后台运营中心（信贷工厂）提供包括集中审批、客户服务以及电话投诉等业务支持。捷信独特而有效的业务和运营模式使其在国内消费金融领域中具有一枝独秀的市场地位。

## 其它平台类消费金融模式

随着消费金融业务的快速增长，除了获取消费金融牌照的消费金融公司之外，众多新兴市场参与主体从各自的角度切入广义的消费金融服务和个人无抵押贷款，形成了不同的业务模式。这些平台类业务模式在产品、获客、风控、资金等方面有着各自的特点。我们可以将他们分成**电商平台**、**分期购物平台**和**P2P平台**三大类。

	银行	消费金融公司	电商平台	分期购物平台	P2P平台
典型代表	渣打银行现贷派 花旗银行幸福时贷 工行融旺购 建行善融商务	捷信消费金融+合作商户(线下) 马上消费金融(线上+线下)	支付宝花呗(授信额度) 京东白条(授信额度) 齐家钱包(与中银合作)	趣分期+金蛋理财 分期乐+桔子理财	拍拍贷 积木盒子读秒
目标人群	主要针对银行存量客户，特别是信用卡持卡人。	主要针对不能获得银行服务的低端人群，或者作为银行之外的补充资金来源	主要针对电商平台本身的消费者。但阿里、京东等目前也通过合作方式将客户群扩展至其他电商平台	主要针对分期购物平台本身的消费者。目前大学生市场发展迅速	针对存量P2P信贷客户，及不能获得银行服务的低端人群
风控手段	借用银行原有的征信及审批模式，结合消费金融的产品特点加以改造。坏账率较低，但审批时效较低。	接入人行征信系统，审批所需材料相对简单，一般为逐笔审核。时效较高，坏账率相对较高	依靠平台的客户消费数据及第三方数据，审批流程较为便捷、效率高。部分平台采用授信额度的方式，不需要逐笔审核。	依靠平台的客户消费数据及第三方数据，但数据量有限。风控手段比较简单，坏账率相对较高。	审批所需材料相对简单，时效较高，人工审核结合大数据征信，一般为逐笔审核。坏账率相对较高。
资金来源	资金来源主要为自身吸收的存款。 资金成本低，资金实力雄厚。	主要依靠股东资金、同业拆借及金融机构借款。部分可通过发行金融债券进行融资。资金来源比较广泛，资金成本较低	主要依靠自有资金。阿里通过蚂蚁微贷为花呗提供资金支持。资金来源受限，资金成本较低	主要依靠自有资金。部分平台通过搭建P2P网站，将债权打包后出售给投资人。资金来源受限，资金成本较高	将借款人债权打包为理财产品，在P2P平台募资。 资金来源由于自身品牌有一定的影响力，相对广泛，资金成本较高

提供消费金融类产品的典型**电商平台**代表有支付宝花呗、京东白条、齐家钱包。他们大多通过提供信用额度的方式，为电商平台本身的消费者提供类消费金融产品。阿里巴巴、京东等目前也通过合作方式将客户群扩展至其他电商平台。风控方面，主要依靠平台的客户消费数据及第三方征信数据，审批流程较为便捷高效，部分采用授信额度的方式，不需要逐笔审核。资金来源主要依靠自有资金，如阿里通过蚂蚁微贷为花呗提供资金支持。虽然资金成本较低，但资金来源受限。

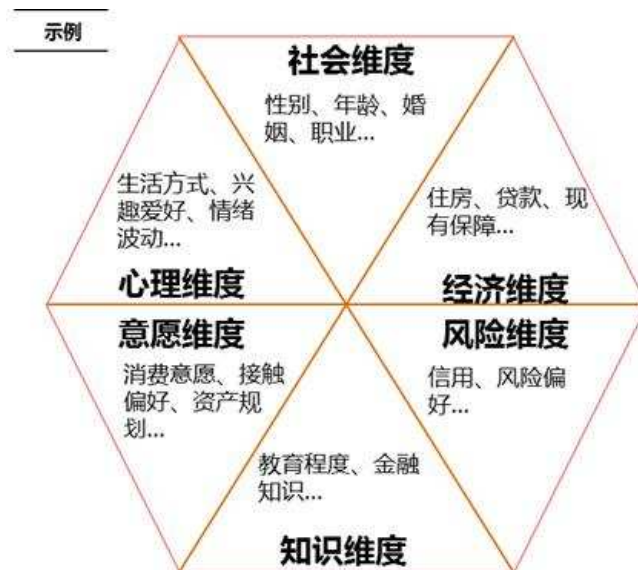
**分期购物平台**的典型代表有趣分期、分期乐等。目标客户主要是分期购物平台本身的消费者。目前大学生市场发展迅速。而拍拍贷、积木盒子读秒是提供消费金融产品的**P2P平台**的典型代表，针对存量P2P信贷客户，及不能获得银行服务的低端人群提供类消费金融服务。

分期购物平台和P2P平台的风控手段主要依靠平台的客户消费数据及第三方征信数据，但数据量有限。风控手段比较简单，坏账率相对较高。融资渠道主要来自于将借款人债权打包为理财产品，在P2P平台募资，所以资金成本较高。某些知名P2P平台的资金来源，由于自身品牌有一定的影响力，相对广泛。



# 消费金融业务特点

## 目标客户



某消费金融公司客户数据取样结果显示，其某一产品线的典型客户为20-35岁之间的单身男性，收入在2000-4000区间，有固定工作，但非本地户口。

80、90后全新的生活态度和消费心理，以及他们逐渐所掌控的财富，都将刺激、产生全新的消费贷款需求和巨大的购买能力。消费金融公司需要多维度进行客户细分和刻画，以期更好的理解其生活状态和需求。

普华永道客户分层方法论建议从社会、经济、风险、知识、意愿和心理等维度对客群进行细分，然后基于分析结果，进行客户细分和刻画，以期更好的理解其生活状态和需求。

消费金融的典型客户群体往往具有以下特征：

- 收入低 - 银行不愿给予贷款的客户、没有信用卡或信用卡额度很低的客户
- 教育程度低 - 对于利息和费用的概念缺乏深入的理解，没有系统性的理财常识
- 冲动型消费 - 往往注重形象、喜欢炫耀、偏向于超前消费

普华永道建议通过对客户需求分析，进行宏观分层、战略分层和战术分层，锁定目标客群，设计相应产品，制定市场扩张策略。

# 消费金融业务特点

## 产品策略

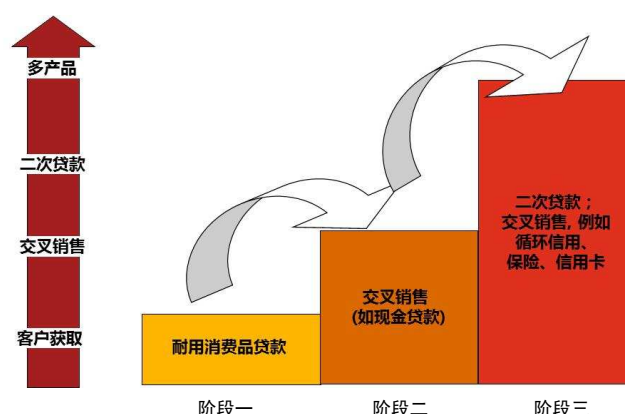
普华永道通过对于领先消费金融公司的研究分析认为，较多领先消费金融公司在产品策略上从耐用消费品贷款（POS – point of sales）切入稳步推进，逐步提高交叉销售、二次贷款和保险等其它金融产品占比，并遵循以下指导原则：

- 先低风险产品再高风险产品

从耐用消费品贷款切入，积累客户数据和市场经验，然后向优质客户提供现金贷等高风险产品，在把控风险的同时快速提升放贷量。

- 从单一产品到多个产品

通过交叉销售和二次贷款向优质客户提供包括现金贷、循环信用、保险等的其它金融产品，提升客户体验，提高优质客户黏度。



### 阶段一：耐用消费品贷款

国外成功的消费金融公司（如PPF消费金融、桑坦德消费金融）往往会将家用电器、3C产品等耐用品购买时产生的贷款需求作为获客渠道。经验证明，此类客户因为有明确的消费意图，故意套现机率较低，按时还款的可能性较高，会成为消费金融业务优质和忠诚的客户。

在耐用消费品的销售过程中，消费金融往往会以消费品附带的一个产品属性，甚至以促销形式出现。客户在消费时，并非会明显地意识到背后金融产品的存在。成功的销售往往需要抓住消费者的冲动时刻和感性购买倾向。所以，耐用消费品贷款的成功关键在于端到端顺畅的流程和快速的审批。

# 消费金融业务特点

## 产品策略（续）



对于消费金融公司来说，耐用消费品贷款作为产品生命周期的切入点，主要目的在于通过合作商家等第三方渠道，利用低风险产品，获取大量客户。有些消费金融公司甚至愿意在此阶段推出一些低盈利或零盈利的产品来吸引大量客户，为以后向优质客户推送产品和进行交叉销售创造有利条件。

### 阶段二：交叉销售

如果说第一阶段对于消费金融公司来说是一种**B2B**的业务模式，从第二阶段开始，我们将进入一个**B2C**的模式。

成功的消费金融公司搭建多维度数据平台，打通各数据通道并进行科学合理的模型分析，输出针对单一客户（群）适用消费金融产品，如循环额度或现金贷等。以循环额度为例，在授信期限内客户可分次提款、循环使用，并具有还款后额度实时恢复的功能。只要客户提交提款申请，无需再次审批即可快速获得现金，等于随身携带一个方便又快捷的流动金库。对于消费金融公司来说，循环额度的使用，有助于提高客户黏度，减少运营成本，增加业务量。另一种适用于交叉销售的产品是现金贷。现金贷额度较高（最高**20**万，或可以是耐用消费品贷款的**5-10**倍及更高），不受制于特定消费场景、频率或某个商户，运用灵活。在本阶段，交叉销售的获客成本低，风险低，产品灵活，是消费金融公司进入业务量和利润快速成长的最佳时期。

### 阶段三：二次贷款、打包销售附加产品

在二次贷款的同时，新兴的消费金融业态中，加入了打包销售的保险等金融产品。此类产品主要针对还款保障进行设计。如，客户在第二次申请消费信贷时一并购买小额还款保险产品。保险公司提供明确的定价标准，实际投保金额可以根据客户信用评估结果决定。保费平均分摊到每月，客户还款时一并支付，对于还款压力的增加微乎其微。客户按时还款，消费金融公司赚取基于保费的收入。若客户发生还款违约，保险理赔款可充抵全部或部分坏账损失，大大提高了风险管控的有效性。

# 消费金融业务特点

## 渠道

针对细分客群的特征，消费金融公司可以根据特定客群需求，结合消费场景，设计贴近生活的消费金融产品和销售渠道。

基于国内外消费信贷公司与商户或厂家在品牌、营销和产品设计上整合程度的不同，普华永道总结出以下三类合作模式：

### • 品牌连结

金融服务公司和商户都有较强势的品牌。金融服务公司具备广大的客户资源和数据分销能力。在这种模式下，金融服务公司将金融产品推向商户。国内消费金融领域尚未有明显的品牌连结成功案例，其它领域最为相似的为招商银行的信用卡分期产品；



### • 店中店

消费金融公司在商户门店自设柜台进行销售和客户信息搜集。消费品同时有不同的标价（总价和分期付款价）。这样的合作模式对于消费金融公司来说掌控权较大，而成本也相对较高。典型的国内案例为捷信消费金融；

### • 整合销售

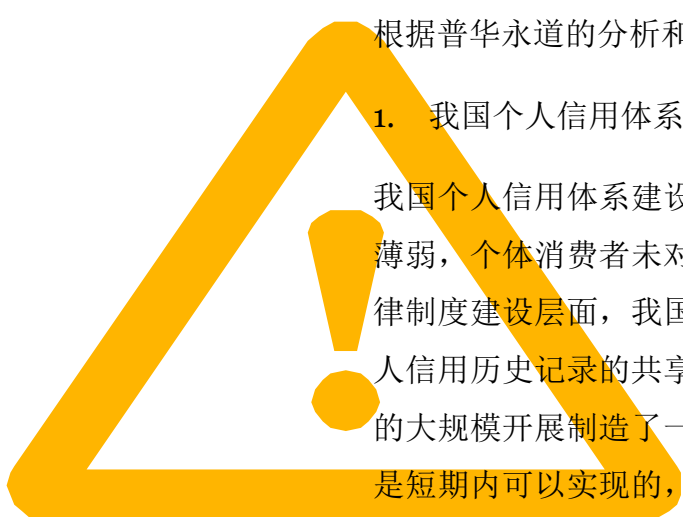
此合作模式特点为借助消费金融产品鼓励消费，挖掘客户消费潜力。典型的案例为海尔消费金融、苏宁消费金融。京东白条的模式与此非常类似。京东金融公布的数据显示，“京东白条”上线半年，订单数量增长了33%，月消费金融增长为58%，白条分期付款商品的客单价比非白条用户高出50%。

# 消费金融业务 的风险与挑战

消费金融业务潜力巨大，是我国发展零售信贷业务的风口，但它的业态尚处逐渐成熟期，面临诸多挑战，消费金融公司需要提高风险意识，识别主要风险点，主动应对挑战，化困难为机遇，创造先发优势。

根据普华永道的分析和发现，认为：

## 1. 我国个人信用体系尚不完善。



我国个人信用体系建设尚处在初级阶段，个人信用意识比较薄弱，个体消费者未对违约的后果引起充分关注。在金融法律制度建设层面，我国的个人信用法律制度尚不够完善。个人信用历史记录的共享和价值挖掘不足，也为消费金融业务的大规模开展制造了一定的阻碍。而个人信用体系的建设不是短期内可以实现的，从信贷风险管控的角度来看，消费金融公司的发展将面临机构性调整和信用危机的挑战。

## 2. 坏账率较高，违约风险较高

消费金融采用灵活的风险模型，产品的不断创新将推出更多的无抵押无担保产品，属于高风险高收益业务。大规模的消费金融业务高度依赖打分卡等内嵌模型的批量自动化审批机制，容易发生客户违约和集体性违约等风险，造成一定的坏账率。此外，消费金融作为新兴业态，催收流程和惩罚措施尚不明确，给贷款追缴等工作带来一定困难。特别是缺乏金融风险经验的非银行系消费金融公司，风险管理意识尚待积累。

## 3. 与银行现有业务的融合

对于银行系消费金融公司，还需关注消费金融与银行现有业务的融合问题。消费金融创新产品较银行传统信贷产品风险较高，银行或金融集团需要处理好高风险高收益产品与低风险低收益金融业务的混业经营，处理好传统与创新产品的关系，规避韩国信用卡危机和美国次贷危机式的风险。此外，消费金融公司是协助构建多层次的金融体系的重要组成部分，银行需要思考消费金融业务与银行既有的无抵押贷款业务如何差异化生存。



# 目标运营模式

发展消费金融不但需要有清晰的商业模式，而且需要明确的运营模式。需要对商业模式中关键的业务模块和能力有深入的理解。

## 目标架构

根据普华永道对于消费金融领域领先实践的经验和分析，我们总结了适用于消费金融公司的包括以下8大能力板块的目标能力框架。此目标运营模式定义了如何构建组织架构，如何分配资源，以支持战略目标的实现。

8大能力板块分别为客户、产品、市场和营销、渠道、销售和服务、信贷管理、风险管理与合规、资金财务、支持与管理。

在项目执行过程中，普华永道将基于各消费金融公司不同的战略定位和业务现状，设计差异化的目标运营模式。同时，我们将结合行业研究，针对每类能力分享国内外领先实践，进行行业对标和差异化分析，建议提升领域。



# 目标运营模式

## 信贷工厂

消费金融业务以小额、分散、大量为特点。领先的消费金融公司每天可以处理峰值上万笔的申请。业务处理的标准化、集中化和自动化是此业务模式可持续的基础。信贷工厂是专门为零售信贷客户打造的服务模式，通过采用合理、简化、标准、“端对端”的工厂式“流水线”运作和专业化分工，明显减少业务环节，快速提高业务处理效率，使授信条件、产品、业务管理更符合零售信贷业务特征，为客户提供专业、高效、全面的金融服务。它具有产品标准化、作业流程化、生产批量化、风险分散化、队伍专业化和集中集约化的六大特点。

“信贷工厂”模式具有以下六大特点



消费金融公司需要将贷款申请、审批流程细分为各个步骤，并对每个步骤进行标准化处理，定义控制点。在标准化的同时也需要考虑差异化，即对客户和商户进行分群处理。针对不同风险级别的客户群体和不同合作模式的商户群体定义差异化而又在细分内部标准化的流程。不同的业务由不同的专业化团队（车间）进行流水线式的工厂化集中批量处理。

目前国内领先的消费金融公司可以在几分钟之内完成贷款审批并反馈给客户。审批流程的高度自动化显而易见是大规模运营所不可缺少的支撑能力。国内外消费金融业务的信贷工厂行业标杆已达到了70%以上的自动化审批率。

# 风险管控

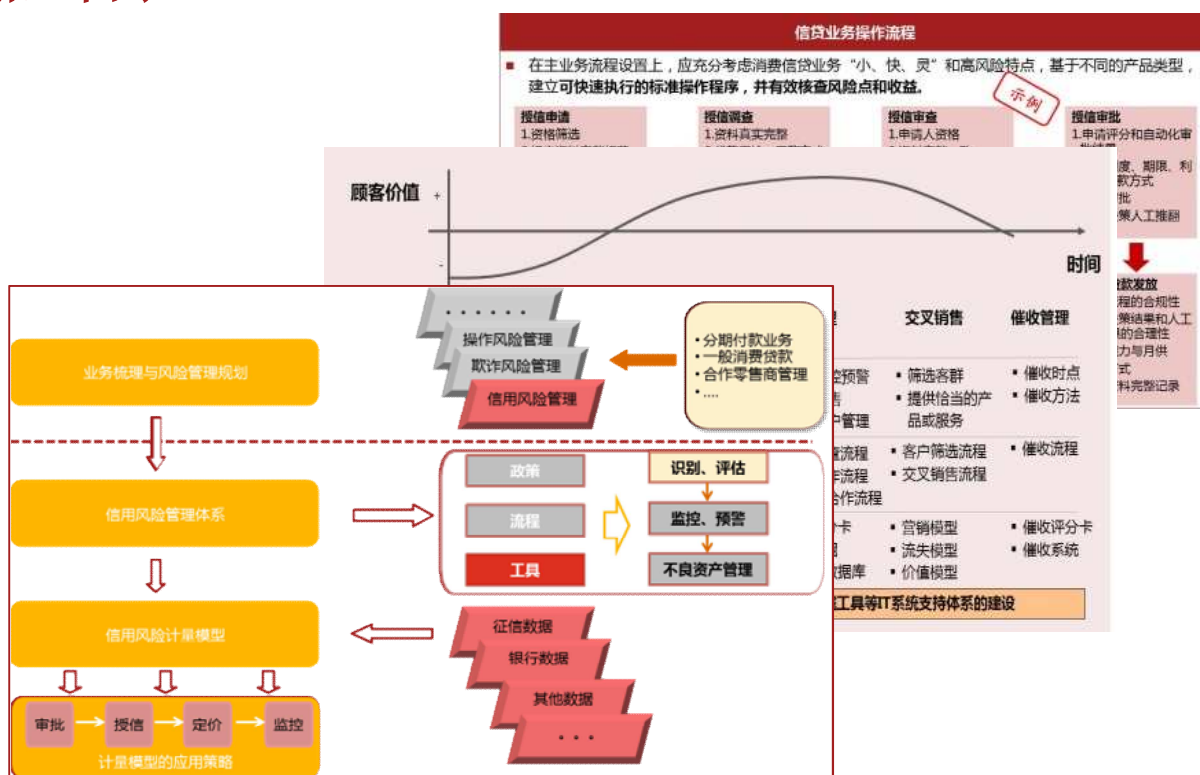
风险管控是消费金融公司可持续性发展的重点，体现出公司进行差异化竞争并且取胜的核心能力。

消费金融公司的风险管理贯穿贷款生命周期的所有阶段，需要根据业务特点从政策、产品设计、营销、评分卡工具、审批、帐户管理、催收、IT系统等各个方面构建相应的风险管理能力。将客户细分、门店风险防范等一系列风控措施嵌入在营销环节，并实现系统自动化审批和动态化跟踪，形成更为成熟的风险管理系统。

普华永道研究分析认为，消费金融公司的风险管理能力具体内容至少包括：

- **严格执行的标准化信贷政策**
  - 在产品设计上，明确产品的额度、期限、目标客户特征等要素，有效控制风险
  - 在批量营销和客户获取端进行风险筛选
- **合作商户准入审批和持续评估体系**
  - 合作商户准入标准
  - 合作商户的监控和管理：对合作商自身和其客户群进行业务和风险监控，扩大业务合作规模，同时降低不良贷款
- **评分卡和自动化审批体系**
  - 建立评分卡体系，对申请客户进行风险评分，一致快速的进行自动化审批
  - 不同风险的客户采取不同的审批流程
- **基于风险的审批策略制订**
  - 基于风险评分以及客户收入和贷款用途等因素，制订相应的额度策略
  - 对耐用消费品贷款和现金贷款等不同信贷执行差异化的策略
  - 准确的风险定价能力
- **账户管理和贷款回收**
  - 监测和风险预警：建立指标体系，识别潜在高风险客户
  - 催收能力：基于客户逾期状况，建立相应的催收策略，以最小化损失
- **产品、客群和经济周期风险洞察能力：**
  - 逐步建立起完整有效的对于消费金融产品、主要客户群体和经济周期因素的风险洞察能力；
- **完善数据库，建立强大的呼叫中心，逐步建立坚实的IT支撑体系**

## 风险管控（续）

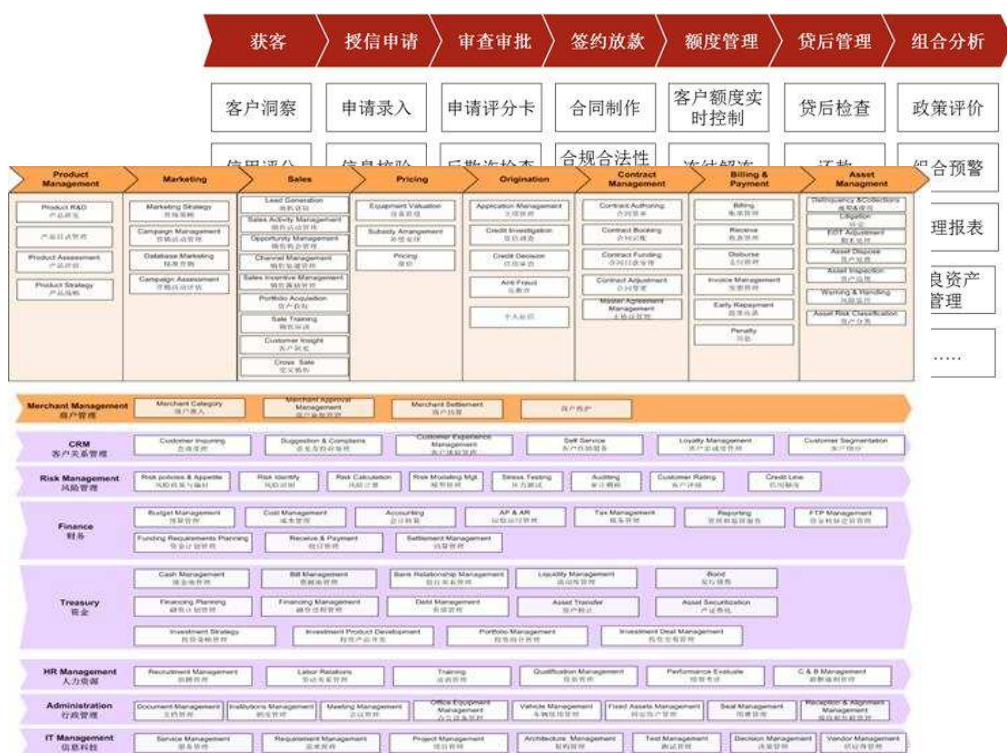


结合普华永道成熟的方法论，在信用风险管理体系中，我们建议结合不同消费金融公司的业务模型、市场策略和目标客户定位对政策、流程、工具和应用策略进行相应的设计规划。其中在工具层面，我们建议基于消费金融业务的特点，针对专家申请评分卡和行为评分卡的设置因素进行详细考虑。在应用策略上，我们建议着重考虑包括审批、授信、定价、监控、反欺诈和催收在内的方案设计。

# 流程规划

普华永道在消费金融行业积累了大量丰富的经验，按照行业价值链进行划分，在产品、市场、销售、定价、核心业务运营、商户管理、客户关系管理、资产管理等17个大的业务领域沉淀了100多个细化的业务流程。在项目执行过程中，普华永道将基于此总体流程框架作为资产输入，选取消费金融核心流程进行进一步细化说明，消费金融核心流程包含获客、授信申请、审查审批、签约放款、额度管理、贷后管理和组合分析等环节。

在核心流程规划的基础上，我们将针对部分环节的关键业务子流程，如审批和放款、还款、催收、反欺诈等环节进行进一步的细化设计，以便更好地支持业务管理要求和业务战略规划落地实现。

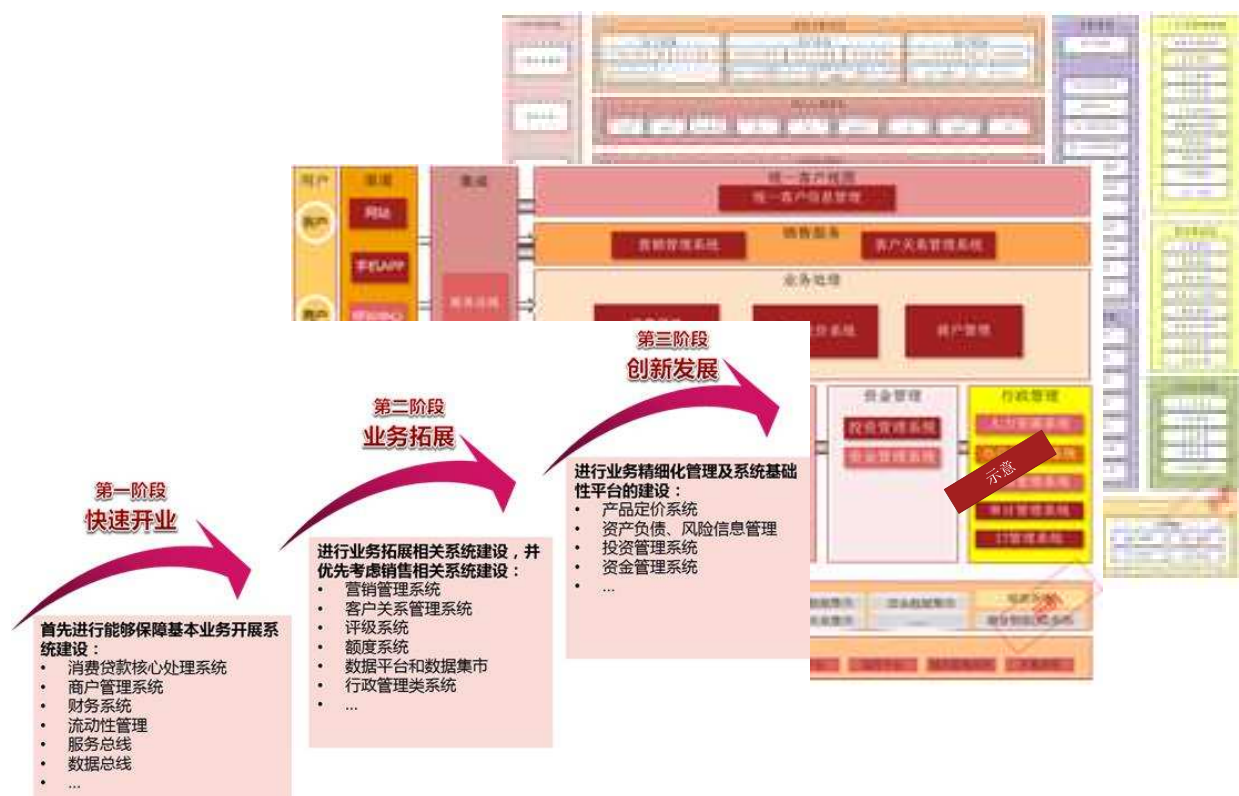




# IT系统

领先的消费金融公司具备一套灵活先进的IT系统。基于普华永道市场分析，国内外消费金融公司部分改造原有银行信贷系统（如桑坦德消费金融），部分是完全自主开发（如捷信消费金融），也有部分购买套装信贷产品软件进行修改（如北银消费金融）。目前，国内消费信贷软件供应商包括宇信易诚，安硕、中创等。国外部分核心银行厂商的信贷模块可以作为消费金融核心系统的改造基础，如Infosys Finacle, SAP, Temenos, Sopra Banking, Fiserv, FIS 等。

普华永道通过对消费金融业务流程所需的业务功能进行组合划分，得到PwC 消费金融业务功能模型（ABB-Application Building Block）。基于不同消费金融公司的系统建设状况，我们会根据此业务功能模型(ABB)，对各业务功能进行逐一组合，结合系统划分原则，建议系统边界，进行系统切分，设计出IT系统参考架构，并对IT系统的建设或优化提出可落地的系统演进路径和实施路线图。



# 消费金融业务 咨询的方法

普华永道消费金融业务规划咨询服务将在充分理解客户需求的基础上提供有针对性的可落地的咨询建议。根据普华永道全球项目经验和方法论，我们总结出了普华永道交付转型方法论。我们的咨询工作将从战略、架构、流程、人员和技术五个方面，通过分析调研、业务规划、风险管理体系设计、系统设计和后续支持五个阶段，确保高质量交付项目成果。



- 分析调研  
普华永道将在国内宏观环境、市场竞争环境等分析的基础上，充分借鉴国内外领先实践，结合客户战略方向和内部分析，识别业务发展机会；
- 业务规划  
针对中国消费金融市场以及消费金融公司自身能力，聚焦核心竞争力的培养，提出消费金融商业模式、发展规划及其配套关键能力提升建议；
- 风险管理体系设计  
普华永道将充分借鉴国内外消费金融风险管理体系及其成功实践，针对消费金融业务特点，识别业务风险，从政策、流程和工具出发，建立消费金融信贷全生命周期风险管理体系；
- 系统设计  
普华永道将根据业务规划，提出IT系统目标架构、关键业务流程和相应的系统需求设计，推动业务的开展；
- 后续支持  
为了确保咨询建议的可落地性，普华永道可以持续跟进系统建设，提供专业支持服务，协助解决可能遇到的问题。

## 普华永道将助 您决胜未来

普华永道咨询团队在消费金融领域经验丰富，已经协助多个消费金融公司完成了包括商业模式制定及其全国性实施推广、运营模式定义、客户分群、流程和IT系统评估及优化、实施路线图的规划等各类咨询项目。

在消费金融领域普华永道提供的专业服务包括：

- 市场分析和业务规划
- 牌照申请支持
- 目标运营模型定义
- 客户分群和营销策略
- 全面风险治理架构建设
- 评分卡设计和应用、风险数据库和量化策略的规划和建设
- 端到端流程优化建议
- 信贷工厂建设
- IT及其它支撑体系设计和建设
- 实施路线图的规划

## 慧铸品质 智臻卓越



## 与我们联络

如果您有任何想法或者问题请随时联系我们。普华永道专业咨询团队很乐意与您共同探讨、一起研究，伴您一起全面提升贵司消费金融业务的整体能力。



普华永道 北京  
张立钧  
金融咨询主管合伙人

+86 (10) 6533 2755  
[james.chang@cn.pwc.com](mailto:james.chang@cn.pwc.com)



普华永道 上海  
郭誉清  
金融咨询合伙人

+86 (21) 2323 2655  
[yuqing.guo@cn.pwc.com](mailto:yuqing.guo@cn.pwc.com)

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2015 普华永道管理咨询（上海）有限公司版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。