

PDF-CASE2015020

## 小微企业融资魔咒-----来自阿里巴巴的破解之道<sup>1</sup>

### 案例正文

**摘要：**融资难像魔咒一样一直困扰着小微企业的发展。截至 2014 年阿里巴巴电子商务平台注册企业用户数已超过 1.2 亿，企业店铺超过 1000 万，超过 80%的企业有融资需求，其中 70%的客户因为没有抵押物和担保而无法获得正规金融机构的贷款。研究作为具有上亿家小微企业的国际最大的电子商务平台公司阿里巴巴，是如何解决其平台上小微企业融资难题的，具有典型的案例价值和重大的理论和实践意义。本案例通过阿里小贷产品经理和平台上小微企业主的对话，描述了小微企业在银行、小贷公司、地下钱庄、众筹、P2P 和阿里小贷等不同渠道融资的心酸和喜悦、阿里小贷的成长历程和阿里破解小微融资魔咒的机制；揭示了传统金融机构约束小微融资的关键因素，阿里小微信贷的成功要素；启发学生思考阿里小贷的可持续性和理论模型的科学性？互联网金融的兴起能否破解小微企业融资难题？科学技术和组织创新在破解小微企业融资难题上是否具有里程碑意义？

**关键词：**小微企业融资魔咒；阿里巴巴破解之道；阿里小贷涓涓溪流

### 0 引言

- 
1. 本案例由北京航空航天大学经济管理学院赵尚梅、杨喆撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
  2. 本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、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。

西子湖畔的某个星级酒店里，正召开着一一年一度的阿里巴巴网商大会。江中海的高姿成衣公司再次成为金牌卖家。江中海是温州商会会员，2006 年开始在新疆创办服装厂，经过数年发展，他的服装厂已经发展成集代工生产和互联网销售一体的互联网+新型服装企业。

会后，阿里小贷的产品经理王勇约江中海探讨阿里小贷的产品需求、存在的问题及未来发展。他们从昔日传统金融机构融资的辛酸，谈到沐浴阿里小贷涓涓溪流滋润的喜悦，再到现在如火如荼的互联网金融新形式众筹、P2P 的兴奋和无奈，以及阿里小贷建设和发展的过去现在和未来……

## 1 新兴渠道，镜花水月

两人讨论由王勇拿出的一则近期新闻开始。2015 年 4 月 14 日，暴风影音旗下的暴风魔镜获得了 1000 万美元的首轮融资，投资者分别为华谊兄弟、天音、爱施德和松禾资本，共计占股 19%。暴风魔镜是去年 11 月在淘宝众筹平台上新发起的“智能硬件”众筹项目，一经发布就受到了极大的关注，一个月时间内共计超过 1 万 8 千人购买，共融资 270 多万元。借助于初期良好的资本支撑，仅经历了短短半年时间的发展，公司的估值就飞跃到了 5000 万美元。

王勇问道，“近些年国内出现了很多像众筹这样的新兴融资渠道，作为阿里小贷的资深用户，江总有没有去尝试过？”江中海叹道，“表面上众筹不用抵押，无需信用评估就能融到钱，看似方便，实则门槛很高！去年我新开天猫店的时候，就想借助众筹，结果咨询了几个平台，都以我的项目不是高科技项目，或者没有特点，无法吸引人气婉拒了。我又通过在网上搜索，找到了一家评价比较高的 P2P 网站，并通过网站发布了融资需求。倒是很快就融到了所需期限 3 个月的 30 万元。虽然 2 个月后有 20 万新资金到账，想提前部分还款却不能，只好支付了三个月共计一万八千元的利息。”

“如果众筹企业不太知名，很难得到网友的认可。所以很多众筹企业在项目发起初期先通过批量模拟网友投资的刷单方式聚拢人气，往往融资 100 万的项目需要投入几万到几十万不等的‘营销费用’。不投入就很难融到钱，但是恶意刷单一旦被发现就丧失了企业诚信，真是应了那句‘刷单找死，不刷等死’。”江

中海继续说道，“不过现在互联网金融还是为小微企业融资提供了更多渠道。”王勇这席话引起了江中海对昔日融资辛酸历程的回忆，和对后来沐浴阿里小贷涓涓溪流滋润的喜悦和满足。

## 2 昔日贷款辛酸路

### 2.1 银行贷款，望海干渴

2000 年的春节前夕江中海突然接到一个 2000 套企业制服订单，每套预算 4000 元，订单金额为 800 万元人民币，这份订单对他来说有着不寻常的意义。美国次贷危机、欧债危机以来，服装行业不景气，很多账款没收回来，江中海的资金非常紧张。同时当年的订单还未完成，而且都有排期。要想按时完成订单必须要增加一条生产线，5 个工人。虽然订单客户预付 30% 的首付款，但仍有期限为 3 个月的 180 万资金缺口。江中海首先向银行申请信用贷款，银行当时就反馈，由于小微企业没有进入央行的征信体系，有抵押物、担保等方式的贷款都不一定能贷到，更何况这种无担保的小微企业纯信用贷款了！银行建议江中海可采用联保、抵押等方式进行贷款申请，可是江中海自己的厂房是租的，只有设备而且已使用多年，估计能够贷款的可能微乎其微。江中海从商会里面找了朋友，想让商会为其提供 3 人联保，但商会中的同行们经营艰难，没有能力伸出援助之手。

尝试银行信用贷款无果后，江中海决定用厂房做抵押贷款。经银行评估房产价格为 160 万，只能按照房产金额的 50% 贷款 80 万，贷款利率为基准利率上浮 30%，但要去建委办理抵押，到年底了建委那边有很多的不确定性，银行表示至少 1 个月后才能放款，而且到年底了银行授信额度几乎都用尽了，一个月只批一次，放款一次。对高姿服装这种小微企业来说，由于信用缺失和资金需求零散，达不到银行信贷条件，银行资金虽如大海，但只能望海干渴。

### 2.2 小贷公司，杯水车薪

银行贷款无果后，江中海开始寻求小贷公司的帮助。由于小贷公司不能跨区域放贷，江中海只能通过浙江本省的小贷公司申请贷款。几经周折后，江中海听到温州亿达小贷公司能够提供小额贷款。江中海来到温州亿达小贷公司的办公

网点后又遇到了新的问题。温州亿达小贷公司由于受注册资本限制，放贷资金紧张，江中海需要排队等待 1 个月才能从小贷公司拿到月利息 3% 的信用贷款。

### 2.3 地下钱庄，饮鸩止渴

由于订单紧急，苦于当时没有其他的融资渠道，江中海最终只能通过朋友介绍从地下钱庄贷款。虽然江中海如愿拿到了 180 万的贷款，但是短短 3 个月就支付了 36 万元的利息，几乎是把辛苦挣来的钱都付给了地下钱庄，如同饮鸩止渴啊！

## 3 阿里小贷，涓涓溪流

### 3.1 线上展示产品，线下交易的传统制造业信用贷款

江中海越说越激动，多亏阿里小微贷款出现了，否则早晚我的企业都得赔给地下钱庄。记得有一次我正着急为一批原材料无处筹钱时，有个朋友告诉我阿里新推出了一个信用贷款产品，建议我可以尝试一下。我的服装公司在 2009 年就加入阿里巴巴诚信通会员，积累了不少在线交易记录，满足申请信用贷款的企业资质要求。我当时没出公司门就完成了授信流程，登录了阿里金融网站填写简单的贷款需求后就完成了信用贷款的在线申请。在线申请后，阿里金融的信贷专员很快就联系来收集企业基本信息。第一轮是通过旺旺联系，在线提供了企业银行流水和企业及法人的资质证明。第二轮是视频交流，向阿里金融的信贷专员说明了公司日常经营情况、公司规模、产品情况、主要客户情况等。五天后，就顺利地在我支付宝账户里查到了申请的 20 万信用贷款，日利息是万分之六，借款期限是 1 年。可一个月后，公司收到了客户货款，提前偿还了阿里金融的贷款，支付了 3600 元的利息。虽然日利率比银行稍高，但是由于借款手续简便快捷，没有最低贷款额度和期限限制，资金随借随还，没有贷款资金滞压，一年下来利息投入也不多。

### 3.2 小网店的订单贷款

还有订单贷款，利率会更低廉。江中海继续畅谈阿里小贷的及时和便利。

传统的服装行业利润逐年下降，为拓展新的业务，我的服装公司从去年起内

部孵化了一家天猫旗舰店，除了卖自己工厂的库存服装，同时代理了多家浙江当地品牌。没有独立的生产工厂、也没有繁华商区的办公场所，网店团队在温州开发区的小办公室里通过互联网跟来自国内各地的用户在线交易，通过快递发货，生意非常红火。资金周转是否良好对小卖家非常重要，逐渐地，天猫商家中心的在线订单贷款功能已经成了我的天猫店使用频度最多的网站后台功能。

由于资金有限，我的网店平时不累积太多存货。对于一些非热销货品，往往都是在给客户发货后，依靠“卖家已发货”的订单去天猫申请订单贷款，等订单贷款打款后再去找附近的供应商补货。待买家收到货物付款后再去偿还订单贷款本金和利息。如此往复操作，形成良好的现金流。简单 3 步（查看信用额度并填写个人信息资料；填写申请贷款额度和使用期限；确定贷款）即可 7×24 小时在线完成贷款。3 分钟内贷款会发放到支付宝账户。订单贷款的还款更加方便。

阿里订单贷款不仅操作简单，几分钟就能获贷，订单贷款额度最高 100 万，系统自动计算评估出订单金额，而且每天的利率只有万分之五，收到用户的货款后就可以随时还贷款，贷来的资金一分都不浪费。真的很便利，解了我们这些小卖家的资金之渴！

王勇听了江中海从传统金融机构融资的艰辛，和对阿里小贷充满感情的肯定，他想起了在“2013 中国（深圳）IT 领袖峰会上，腾讯 CEO 马化腾向阿里巴巴 CEO 马云发问，阿里进军金融，有什么底气来挑战银行业？马云表示自己从来没有想挑战谁，而是希望去完善谁、创造谁。”这段对话的深刻含义。更加体会到阿里“扶植中小企业共同成长”的企业愿景的重要性。作为阿里资深小贷产品经理，自豪地讲述了他见证阿里小贷在解决阿里巴巴电商平台上几千万乃至过亿的小微企业和个人商户资金匮乏的难题中，曲折前行的历程。

#### 4 国内最大的小微企业电子商务平台的诞生

1997 年底，中国外经贸部邀请马云出任中国国际电子商务中心总经理，负责外经贸部内部和外部的网站建设。在北京的一年时间里，马云和他的团队不仅让外经贸部成为第一个拥有官方网站的部委，还建设了“网上中国商品交易市场”等早期企业信息发布网站。这已经是马云的互联网“二次创业”，在 1995 年，大

学英语老师出身的马云创办了中国第一个电子商务网站“中国黄页”。这两次不同寻常的经历，让马云开始接触到外贸业务，为之后创办阿里巴巴积累了大量经验。

在 2000 年以前，我国想做外贸业务的小微企业只能去广交会推广产品、获取订单。由于每年只举办两次，进入广交会的门槛也随着我国外贸市场的发展而水涨船高。有限的推广渠道和高昂的推广成本遏制了小微外贸企业的发展。1999 年 3 月，马云带着 18 人的创业团队在自己杭州城西的湖滨花园小区的新家里创办了阿里巴巴公司。公司创办之初的重心是 B2B 业务，即提供企业间的电子商务网上贸易平台。阿里巴巴 B2B 平台让企业拥有自己的网站、可以全年不受时间限制的在 B2B 平台上发布产品信息，将广交会线下的业务搬到了互联网上。阿里巴巴 B2B 平台发展迅速，截至 1999 年底，平台上的企业会员数量已经超过 10 万家。马云一直坚定的认为“大部分人看好的东西，你不要去搞了，已经轮不到你了”，阿里巴巴走了与同时期的搜狐、新浪、网易等主流门户网站完全不同的道路。为了满足小微企业开拓外贸销售渠道对信用的根本诉求，开始了信用体系建设的战略布局。

## 5 阿里巴巴诚信通和诚信通指数

在互联网的寒冬下，阿里巴巴发展的众多会员在国内贸易业务上“只烧钱，不赚钱”。阿里巴巴也由于 B2B 平台上企业的经营不佳，迟迟无法盈利。信用是网上贸易的命门。为了使公司和企业会员一起存活下来，在打开外贸业务市场之后，2002 年，阿里巴巴向 1688.com 批发平台的会员推出了“诚信通”服务，给每个商家建立基于用户行为和基本信息的诚信档案，将商家基本信息，及其每一笔交易、每一个行为都记录在其诚信档案中，并由第三方具有认证资质的企业对诚信通企业会员进行“企业合法性、真实性、信用度”等因素的认证和标识，建立起独特的 B2B 商业模式。诚信通认证面向所有用户开放，用户可根据诚信通的信息筛选商家。正是有了这种信用保证，诚信通的企业会员在国内贸易市场上都得到很好的发展。

经过了 2 年的信用评估经验的积累，2004 年，阿里巴巴推出了诚信通指数，这是我国电商行业中第一套信用评估体系。指数由商家身份认证、证书及荣誉、

会员评价、经验值等构成。通过分析用户在线交易数据，来真实地评估卖家企业的生产、经营、销售等情况，从而能够科学地衡量卖家的信用等级，为交易提供判断依据。随着阿里巴巴电商平台业务由 B2B 拓展至 C2C、B2C 等领域，诚信通体系也得到了广泛应用。

## 6 阿里巴巴与银行风投的第一次握手

阿里巴巴平台上超过 80% 的企业有融资需求，但其中 70% 的客户因为没有抵押物和担保而无法获得贷款。阿里巴巴企业愿景的核心是构建阿里生态圈，扶植中小企业共同成长。解决好平台上小微企业融资难的问题是马云和阿里巴巴面临的一大挑战。

做小额信贷，最先想到是和银行合作。首先，2007 年 6 月 9 日，阿里巴巴和建行携手，推出新一代网络银行产品，目标直指小微企业贷款难的问题。小微企业会员通过阿里巴巴向银行申请“E 贷通”贷款，阿里巴巴将申请连同企业信用记录提交给银行，由银行审核并放贷，这使企业不需要依靠固定资产抵押、企业担保等方式获取贷款，摆脱资金链的束缚。随后，2007 年 10 月 10 日，阿里巴巴和工商银行一起推出针对小微企业融资的“易融通”产品。“易融通”采用的是和建行“E 贷通”类似的放贷流程，但优化了产品模型，使小微企业能更快获得批贷。

在和银行合作的同时，阿里巴巴还寻求同风险投资机构（VC）合作。2008 年 5 月，阿里巴巴推出了“网商融资平台”，实现了小微企业和 VC 之间的在线投融资服务。网上融资平台上线伊始，就汇集了 400 多家国内外风险投资机构的 2000 多名风险投资人，600 多个创业项目。基于阿里巴巴庞大的用户群，这个平台可以无缝地衔接投资人和需要投资的创业者，对需要融资的创业者有重要意义。

看似美好的两种解决方案无法突破传统信用标准的至酷，最终没有达到期望的结果。截至 2008 年 3 月，阿里巴巴和建行、工行两大银行的小贷产品仅放贷 1.6 亿元。这相对于阿里巴巴平台上几千万小微企业的资金缺口来说微不足道。由于建行和工行对阿里巴巴的客户群体不了解，对阿里巴巴的信用体系的可信性不放心，“银行们”还是需要通过传统的风险评估标准对小微企业进行审核。传

统的风险评估体系带来了大量成本投入，这和通过阿里巴巴平台上的小微企业“短小急频”的贷款需求获得的收益是极不对称的。合作最终难免走向“政治秀”，由银行引导优质客户去阿里巴巴注册“诚信通”，再让客户通过在线小贷产品申请贷款。这样一来，银行无法从合作中获得新的客户及利润，同时阿里巴巴也无法解决电商平台上小微企业的融资难问题。和风险投资机构合作的“网商融资平台”也面临着类似的问题。风险投资的审核标准高、周期长和覆盖面窄等问题也无法帮助众多小微企业解决融资问题。

## 7. 互联网企业第一张小额信贷牌照

阿里巴巴电商平台拥有国内最多的企业经营数据，支付宝公司拥有中国仅次于银行业的个人数据信息。有大量数据为支撑的信用体系，为什么不做自己的贷款业务？马云曾表示“中国不需要再多一家金融公司，但中国缺一家真正专注服务小微企业的金融服务公司”。在多种渠道探索失败后，阿里巴巴决定开展自己的小额信贷业务。2010年4月，阿里巴巴成立了浙江省阿里巴巴小额贷款公司，拿到了互联网企业第一张小额信贷牌照。随后2011年6月，重庆市阿里巴巴小额贷款公司也宣告成立。这两家小额贷款公司成为线上阿里信用贷款产品的运作载体。利用微贷技术的创新和完善的信用安全体系的保障，阿里小额信贷把银行看不上的高坏账率的小微企业看作目标客户。

## 8. 阿里巴巴和银行二次牵手

2014年7月22日，阿里巴巴与中国银行、建设银行等多家银行合作推出“网商贷高级版”，面向阿里巴巴平台上的小微企业提供100万到1000万额度的无抵押、纯信用贷款，是原有阿里金融100万以内的信贷业务的良好补充。这是阿里巴巴和银行的二次牵手。和2007年阿里仅仅作为中介、仍由银行进行传统担保、抵押、评估的合作模式不同，在“网商贷高级版”中，阿里小贷和银行共同搭建信用评估模型，由阿里小贷负责风险控制，银行提供纯信用贷款。

## 9. 尾声

阿里小贷虽然有强大的征信体系和小贷公司作后盾，初步解决了昔日电商平



台上小微企业融资难的问题，为电商平台上的小微企业输送着涓涓资金流。可是，阿里巴巴作为国内最大的电子商务公司，在小微企业信用评级体系建设，风控技术，交易服务平台，资金来源等方面，能否持续解决平台上万亿小微企业和个人商户的融资需求？能否探索出一条持续破解小微企业融资魔咒之路？王勇和江中海还在深入讨论之中……

（案例正文共 5835 字）

## Breaking the curse of enterprise financing of small and micro enterprises— from the practice of Alibaba

**Abstract:**Enterprise financing have always been a trouble to the development of small and micro enterprises just like a curse. By the end of 2014, enterprises registered on the platform of Alibaba E-commerce have exceeded 120 million. There are more than 10 million online stores on that platform, 80% of them have the needs of financing. In addition, 70% of the users are not able to get loans from public financial institutions due to the lack of collaterals and guarantees. By researching the methods Alibaba has been practicing on their online financing platform, it is possible for us to find out a solution to the enterprise financing problems of small and micro enterprises. Since Alibaba is the largest international e-commerce company, such research has its typical case value, as well as its theoretical and practical significance. Through the conversation between an Ali Small Loan manager and an owner of a small business, the case described the pain and joy the small and micro enterprisers had been through by trying to get loans from banks, micro-credit companies, underground banks, crowdfund, and Peer-To-Peer lending. It also indicated the growth and mechanisms of Ali Small Loans. By studying this case, we are looking to find out the main causes of the restrictions the traditional financial institutions have had on small and

micro enterprises, as well as the cause of success of Ali Small Loan. We also want to inspire our students to consider the sustainability of Ali Small Loans and the scientific nature of this theoretical model. Can the rise of the internet finance resolve the enterprise financing problem of small and micro enterprises? Does the technology and organization innovation have a positive and significant impact on enterprise financing of small and micro enterprises? These are all for us to find out by studying this case.

**Key words:** the curse of enterprise financing of small and micro enterprises, the practice of Alibaba, Ali Small Loans