
小微和消费金融服务市场动向及业务创新

创新的目的是吸引客户，吸引客户的途径有两种，一种是让还在选择的客户选择我，另一种是让别人的客户变成我的客户。吸引客户，就要了解潜在客户的诉求和现有客户的不满，所以我们可以通过分析客户的诉求和不满来找到业务规划以及系统建设中的创新思路。

小微及消费市场分析

首先来关注一下近期市场上热议的话题：首先是 P2P，这是一个短期内迅速火起来的借贷模式，感觉是“忽如一夜春风来，到处都是 P2P”，但不管 P2P 的变化有多少，它的核心思想还是有理财意愿的人，通过中介平台，用信用的方式将资金提供给有资金需求的个人或微型企业主。第二个就是以阿里为代表的互联网公司和他们推出支付工具以及理财工具。它的核心思想是，聚沙成塔，平民理财。这些产品和模式的出现，至少说明了 2 个问题：第一，到目前为止，相比较大多数行业，银行赚钱还是太容易了，所以很多人想进来；第二，在整个金融服务过程中，银行确实在一些环节上遗漏了或者做的不好，从而使得互联网公司抓住机会切入进来。小微和消费就是其中的一大块份额。

根据数据统计，目前有 62.1% 的小微企业没有借款，在剩余有借款的小微企业中，有 47.5% 的企业每年只有一次借款，每年借款低于 2 次的占到 80% 以上。但是通过我们对小微企业的了解，他们对融资的需求特点是“短频快”，如果一年只有两次借款其实是非常非常不合理的。而只有 31.8% 的小微企业主认为他们向银行融资是成本最高的，所以一方面并非大量的小微企业认为向银行融资成本很高，另一方面很多小微企业借不到款。资产规模 100 万到 5000 万之间的小微企业，接近半数对融资需求状况不满意，这个统计数据将部分满意也认为满意，如果加上这部分，不满意的比例会更高。我们再来看一下为什么不满意，时间、担保品、财务报表，这也恰恰是传统对公信贷中最关注的三部分。

近年来，在鼓励小微企业和实体经济的大方向下，相关部门也陆续出台了各种规范和指导意见，如增速增量“两个不低于”，四部委出台的新的中小企业划型标准等等，来要求银行等金

融机构服务重心下移。同时，通胀压力、货币收紧、信贷规模紧缩以及中小微企业融资难的问题，使得非银行金融机构和准金融机构来服务小微，这些机构的数量以及营业额快速增长。到目前形成了商业银行、农村金融机构、信托、融资租赁公司、小贷公司、典当、股权及债券市场以及民间金融角逐小微市场的局面，形成了既有竞争又有合作的小微服务市场。

作为服务小微市场的主体，商业银行最早是建立专营机构，如小企业中心、微贷中心等，采用事业部或准事业部的模式来扩大覆盖面，打造特色，增大贷款规模，在这一段时间，大部分银行是不盈利或微盈利的，因为他们用传统的贷款模式来做小微，成本很高。随着规模增加和竞争的激烈，很多银行开始进行产品创新，引入各种风控及微贷技术，如 IPC、德仕、信贷工厂等等，同时淡化担保，着力创建品牌，大家都知道在品牌上最典型的就是民生的“商贷通”。现在很多银行，也都停留或者向这个阶段发展。随着互联网的冲击，未来的小微创新点，会体现在渠道、合作方以及大数据支持下的自动审批和评分技术。

对比一下国外的银行，富国银行刚超越工行，成为宇宙第一大行。富国公司成立于 1852 年，开始进行传统银行业务的经营，1905 年，富国银行正式分离，1989 年，在其零售银行业务下创建了“小企业银行业务集团”，专门服务于小企业客户。又在其下设立了小企业贷款部，为年销售额低于 1000 万美元的小企业提供贷款，巴菲特也在此时开始买入富国银行股票。1994 年，成本分析显示，通过传统的标准放贷程序（分销、发放、贷后管理）来发放超小额贷款，由于成本过高，无法实现经济效益。于是在该年创建了“企业通”，采用简化流程的方式，向年销售额低于 200 万美元的微型企业提供上限 10 万美元的超小额贷款。到目前，富国银行已成为美国小微企业贷款排名首位的银行，小微市场份额超过了第二名（花旗）和第三名（摩根大通）的总和。其拥有全美第 1 的网上银行服务体系，年受理 200 万笔小微企业贷款。

富国银行的小微企业信贷主要有两大产品，一个是企业通，专门为微型企业服务的，贷款上限是十万美元，定位于年销售额低于两百万美元的微型企业。它的大部分贷款是通过邮件、电话或者柜台来发放的，基本上没有客户经理，在贷款的发放和帐户监控过程中大量使用评分技术，就是说完全不参考财务报表，基本没有担保品的。企业通的设计思想，很好的解决了刚

才提到的小微企业目前融资遇到的三个问题。第二个产品就是小企业银行，客户定位是年销售额两千万以内的小型企业，由训练有素的客户经理来负责，基于财报分析，通常需要担保品。这个我觉得特色不是非常鲜明，和我们现在的小企业贷款类似。

下面根据富国银行走过来的历程再做进一步分析会发现很多亮点。首先是渠道创新整合和客户体验，富国银行的零售网点引入零售和超市的概念，强调顾客和服务的重要性；同时，富国银行拥有全美最发达的电子银行系统，50%以上的业务是通过电子渠道完成的；业务流程优化，富国银行 2/3 的审批都是自动完成的，极大的提高了审批效率，降低了人工成本；在贷后层面，富国银行定期获取借款人的动态信息，通过系统做出判断，根据得出的判断，采取必要措施，比如“企业通”经常根据客户的风险行为（如经常性拖欠、超出额度）来提高价格，对表现良好的低风险客户降低利率，或提高贷款上限，从而逐步压低风险较高客户的贷款余额比重，增加低风险客户的贷款余额比例，这样能够保证总体的安全性和盈利性；交叉营销层面，富国银行以客户为中心设计了 80 多个业务单元，提供“一站式”的金融超市服务。

在国内，我们预测未来依然会对小微经济继续提供鼓励和支持的政策，从监管层面，主要是在激励的前提下，进行各种标准的统一，如划型标准、统计口径及披露的标准、民间金融的管理等等，以此来规范和统一整个小微市场。

在银行层面，随着管理和标准的统一，银行更多的需要体现特色和差异化，以此来吸引和留住客户。首先要对小微客户进行进一步的细分和定位，尽快建立 IT 系统来进行数据的积累，以便于为后续的精准营销、自动审批、评分技术打基础；同时，要对小微贷款的风险有更清晰的认识，从防范风险到管理风险，从关注单笔风险到收益覆盖风险转变；最后，商业银行要着重打造自己的品牌建设和创新体系的建设。在目前的情况下，任何一个好的产品推出后，都会很快的被复制。但一个银行创新的文化，是一个长期积累和建设的过程，短期内是无法被复制的。

小微及消费创新思路

中国零售银行业在过去的十年中经历了飞速的发展，从 2000 年到 2010 年，零售存款和贷款规模分别增长了 4.5 倍和 17 倍。零售客户人均持有产品数从起初的仅略高于 1 个增加到 4 个，并且仍在提高。保守的估计，到 2015 年中国将成为仅次于美国的全球第二大零售银行市场。预计行业总收入将从 2011 年的约 8000 亿人民币（折合约 1270 亿美元）增长到 2020 年的 1.5 万亿人民币（折合约 2800 亿美元）

在国内，由于房子对家的重要性，所以住房按揭贷款依然会占据主导地位，但是增速会低于信用卡和一般性消费金融。从车贷市场来看，虽然一些城市陆续推出限购等政策，但未来依然会保持 30% 以上的年均复合增长率。信用卡会继续强势增长，速度会有所放缓，年复合增长率依然会超过 40%，值得一提的是，现在很多信用卡中心大力宣传的大额分期模式，其实蚕食了很多的车贷及一般消费信贷市场份额。

从申请人的角度来看，他们在选择产品的时候，品牌、简单的申请流程和便捷的还款是主要标准。对于信用卡业务，分行网络是一个重要的考虑因素。大多数成熟机构比小型银行在品牌和分行网络上更具优势，但小型银行能够通过高效的流程和服务来实现差异化，尤其对于城商行，他们可以凭借自身对本地的熟悉程度，来赢取市场份额。

在产品信息获取的渠道中，银行咨询和第三方渠道成为消费金融产品最重要的信息来源，第三方渠道包括代理商、汽车经销商、网站、微博、微信等。从消费者对于现有消费类信贷产品的改建领域的建议中可以发现，消费者最关心的并不是利率，而是复杂的流程。这就意味着，大部分消费者宁愿多付出一些利息，也希望方便、快速的拿到自己的产品。

刚才我们分析了非常多的客户的想法以及国内外银行的情况，总的来说可以总结为三点：

- 1、 规模产生效益，创新吸引客户。小微和消费由于每笔金额很小，所以一定要做出规模，才能得到预期的效益，规模的做大，主要靠流量和黏度，合作渠道的创新来增加流量，客户服务的提高来增加黏度。区域性银行可以通过网络、移动设备等创新渠道来弥补和全国性银行在物理网点规模上的不足。同时，在这么多金融非金融机构的竞争下，一定要有创新的产品

才能够吸引客户，创新体现在各个层面，如还款方式、利率动态调整、额度的使用、授后的服务等等。但同时创新的边界也需要进行严格的设定，分清楚创新和违规之间的界限。

2、 收益覆盖风险，控制风险别过量。我们需要尽量的关注客户的还款能力和意愿，淡化担保在小微及消费信贷领域的角色。运用大数原则，不过度关注单笔授信的质量。同时，在风险防范上，由于较高的定价，银行应该接受较高的贷款损失风险。尽可能的引入客户行为分析来管理风险。

3、 客户关心的是服务和效率。其实微贷和消费客户，最关注的不是价格而是效率。所以，如果我们能够提高贷款办理效率，提升在客户业务办理中的感受和舒适度，就能够很好的增加客户的黏度。同时，我们应该把为客户提供贷款服务升级为为客户提供全方位金融服务，从而加大客户的贡献度，提高客户黏度。

小微及消费创新思路

很多银行在做小微的时候，只是将客户对象选择为小微企业，但业务办理模式依然和传统对公业务一样，或者简单的调整，这并不是创新，而且从以往经验来看，这种做法的也很难得到较好的利润。我们在给某股份制银行做小微企业信贷咨询时，其信贷部总经理做过一个比喻，我觉得很形象，这里借用一下。

在 93 年之前还没有按揭贷款模式，房价也并不像现在这么高，房子基本都是大户型，四室、五室的到处可见，随着按揭贷款由香港引入内地的同时房价高涨，出现了各种小户型，其实小户型并不是简单的将大户型按比例缩小，而是根据住户的需要进行调整，比如 3 个卫生间改成 1 个、衣帽间去掉等等，经过这种裁剪，在满足住户舒适度和需要的前提下，又减少了建筑面积，所以现在小户型在房地产市场的份额中占比远远超过 50%。同样，我们认为对于小微和消费客户来讲，在给他们设计金融产品的时候，也需要根据他们的实际情况、监管要求、市场情况等来量身定做。也只有这样的创新，才能够真正吸引小微及消费类客户。

从业务层面来讲，主要有 4 个大的创新关注点。

首先是营销和渠道。小微和消费信贷在这个方向上有自己不同的侧重点。比如，小微侧重于商圈、产业链、协会等等，而消费侧重于经销商、网络、移动平台等推荐的方式。对于存量客户，都需要进行数据分析来进行精准营销。

在产品设计上，创新和产品对象的分析就显得非常重要。我们认为未来产品研发部会是一个非常重要的部门，标准化产品的研发质量和 IT 系统的响应能力会成为商业银行竞争的一个关键。未来的产品创新也不仅仅体现在利率、还款方式、结息方式等要素上，而需要产品研发部按照地域、客户群体等维度来分析客户的金融服务需求，注重关联性业务和延续性业务，比如住房贷款、车位贷款、装修消费贷款等等。同时，产品的标准化也要延伸到在营销、贷后、催收等方面，如果我们要求的再高一些，需要将产品的业务范围从信贷支持扩展为提供金融服务解决方案，从关注客户的信贷收益转变为客户价值的全生命周期管理。而且对相关人员的考核也要非常清晰，明确到客户经理每放一笔业务，就知道自己能拿多少钱，从而提高客户经理的积极性。

在业务处理方面，首先要采用流水线作业的思路，专人专岗，尽可能的让岗位职责简洁明确，不要让一个岗位上有太多的职责，只有熟了才能快。同时，要对现有流程进行相关的监控、效能分析以及长期的调整，才能使整个业务办理流程高效化。

在风险控制上，一定是基于数据分析、风险模型和第三方验证等多种手段，更多的采取系统的标准化和自动化处理，风险的管控从营销开始，进行全流程的管理。同时，各种相应的风险，根据产品的不同，应该有相对应的风险处理措施。小微和消费贷款从长远来看，一定是要达到无抵押无担保的纯信用方式。那么从目前来看，很多银行可能无法一步到位，但是我们可以根据客户类型、用款方式等去有选择的研发一些信用类的产品，随着征信体系的不断健全、风险模型及定价模型的成熟，纯信用方式的贷款的占比也一定会越来越大。

其实很多银行在小微和消费的创新方面已经走在了前面，更多的方向也是集中在注重营销、流程优化、客户服务、产品创新这四方面。

随着目前手机、pad 的大量使用，移动也成了银行业务创新的一个非常重要的工具，我们梳理了一下，在整个贷款生命周期，可以通过移动来改变业务现状的主要有：营销、受理登记、调查、合同签订、贷后、催收等。

小微和消费业务对传统银行业务来讲本身就是一种创新，在目前互联网金融浪潮的推动下，我们必须学习和使用新的技术形成新的思路来开拓新的业务方向。

宇信易诚信贷产品线主要从事信贷管理及信用风险相关产品的咨询和实施工作，在 IDC 统计报告中，连续三年位居市场第一的位置，涵盖了国有银行、股份制、城商行、农村金融机构等各类客户 50 多家。产品主要分两个方向，信贷操作方向包括传统信贷、零售、小微信贷、消费信贷、车贷、核算等。在信用风险方向主要有押品系统、内部评级系统、风险监控预警系统、以及专门为区域性银行量身打做的符合新资本协议要求的信用风险管理平台等等。

未来银行的业务一定会有越来越多的交叉，边界也会越来越模糊，我们希望最大限度的发挥宇信易诚多产品线的优势，为银行带来全方位的整体金融 IT 服务，也希望我们能够继续得到客户的认可，为我们的客户带来性价比更高的服务。