

# THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

# 思与行



8月 2016

## 消费金融

开启零售生态消费新纪元

亮点

3

## 万亿级金融蓝海市场

预计截止2020年，消费金融资产余额将从2015年的近5万亿元增至15万亿元。

p.5

## 零售企业的风口时代

零售企业具备开展消费金融业务的天然优势，将迎来重大机遇。

p.9

## 积极入局之道

与金融机构合作以快速落地业务，逐步搭建自身金融能力，注重金融牌照的战略布局，是零售企业入局消费金融的制胜之道。

p.10

# 消费金融产业崛起，千帆竞渡、百花争鸣

消费金融是指为居民个人或家庭提供以生活消费为目的的小额、短期借贷融资服务。消费金融的核心是消费贷款，具有单笔授信额度小、审批速度快、无需抵押担保、服务方式灵活、贷款期限短等特点。

认为中国消费金融市场参与者主要包括三类：金融系、产业系和电商系。 → **A**



自2009年国务院开启消费金融市场改革以来，我国消费金融市场涌现多元业态，呈现千帆竞渡、百花争鸣的景象。从发起机构的角度来看，我们

**金融系：低成本资金、成熟风控体系为金融系发展保驾护航**

## A

### 中国消费金融市场代表性公司对比

	代表企业	发起机构	兴起时间	突出优势
 金融系	招联消费 中银消费金融中心 捷信	商业银行 金融机构	2010年~	资金充裕 风控能力成熟 客户积累
 产业系	马上消费金融 海尔消费金融	产业集团	2013年~	产品设计 消费场景
 电商系	京东金融 蚂蚁金服	电子商务企业	2015年~	大数据积累 用户转化

## 4 思与行

### 消费金融

以中银、北银、锦程、捷信为代表的金融系消费金融公司是2009年中国开放消费金融牌照后的第一批先行者。金融系按照发起人背景，主要包括商业银行和非银行金融机构。

商业银行涉足消费金融领域有助于填补传统消费信贷业务的空白，扩大市场份额。商业银行风险控制能力突出，具有资金实力雄厚、资金来源稳定和资金成本低等优势，并拥有成熟的风险管理、征信及审批模式。长期积累的大量客户资源也为消费金融业务的发展提供了重要的客户积累。商业银行开展消费金融的业务模式比较成熟，但是审批要求较严格，申请周期相对较长，效率较低，从长期发展来看，在客户体验方面缺乏竞争力。

非银金融机构所创立的消费金融公司，在客群覆盖和审批效率方面具有优势。以捷信为代表的消费金融公司，客群覆盖以中低收入人群为主，与传统商业银行消费金融服务形成互补。该类公司风险容忍度较高，审批流程相比银行更为快捷、高效，但利率也较高。



### 产业系：金融产品嫁接消费场景，按需求打造产品

由传统产业企业作为主要出资人之一建立的消费金融公司于2014年左右陆续兴起，海尔、苏宁、马上消费金融公司是其代表。

消费场景嫁接和产品设计是产业系最突出的优势。这类企业将消费金融产品嵌入消费场景，实现水到渠成的嫁接；同时，可以基于对消费者喜好、行为等数据的直接掌握，有效加强对消费者需求的理解，依据消费金融产品使用者的购买特

点和喜好来定制设计金融产品，更好地满足消费者的金融需求。产业系的劣势在于金融知识和运营经验的相对欠缺。

产业系公司开展消费金融业务，一部分公司将重心确立为金融业务带动主营业务，通过提供分期付款来刺激消费需求，实现新的业绩增长点；另一部分公司通过主营业务培育金融业务，在拓展金融业务的决策方面较为大胆。



### 电商系：大数据、用户转化等互联网能力助推电商系进入发展快车道

以蚂蚁金服、京东为代表的电商系消费金融服务企业，依托自身的互联网平台，面向自营商品及开放电商平台商户的商品，提供分期购物及小额消费贷款服务。

电商系公司在大数据积累、使用以及将互联网消费者转化为消费金融用户方面具有独特优势。该类型企业拥有海量的用户交易大数据积累，相比传统金融机构可以更低成本、更准确地判断消费者的风险水平，也可以基于数据挖掘识别优质客户，从而更加有效地获得盈利。此外，电商的天然用户群为网络购物消费者，总体较为年轻，比传统线下消费者更易接受消费分期的概念，因而向消费金融用户转化的效率较高。然而，电商系企业资金主要来源于股东和资产证券化等融资方式，在资金成本和资金来源稳定性方面不具优势。

电商系企业以增加客户流量、实现销售增长为主要目的，同时培育金融业务发展，开辟新的收入增长模式。

# 消费金融风口时代到来， 助力零售企业寻求发展新 机遇

随着居民可支配收入持续上升，消费升级的趋势凸显；同时，宏观经济增长中枢逐渐从出口和投资转向消费，社会零售消费品总额快速攀升，将在未来五年迎来重大发展机遇。伴随着消费主力的年轻化、提前消费观念的逐步开放，从基础商品向高端和享受型消费升级的过程也增加了融资的需求，消费金融需求不断膨胀。在消费总量增长和消费金融渗透率提升的双重作用下，消费金融巨大的发展潜力将快速得到释放。

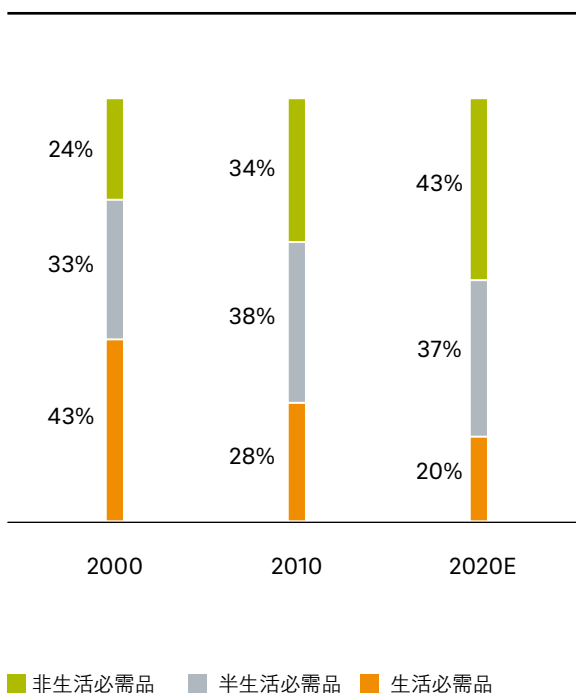
据罗兰贝格测算，除房贷外的一般性消费金融贷款余额在2015年已接近5万亿元，预计未来5年的年复合增长率保持在26%以上，2020年将突破15万亿元，整体规模翻三倍。

## 消费升级，逐步释放消费金融需求

我国城镇居民家庭人均可支配收入持续增长，带动消费支出稳步攀升。2015年，我国的恩格尔系数已降至30.6%，消费需求从生存型消费转向发展型、享受型消费。消费升级也使得消费需求从衣食住行等基本需求转向为非必须需求，并升级到更加高端的品类，例如外出就餐、海外旅游、健身等。消

## B

家庭消费比重变化预测



数据来源：罗兰贝格分析

## 6 思与行

### 消费金融

费升级带来的非必须消费需求增长，将带动消费金融需求的不断扩大。 → **B**

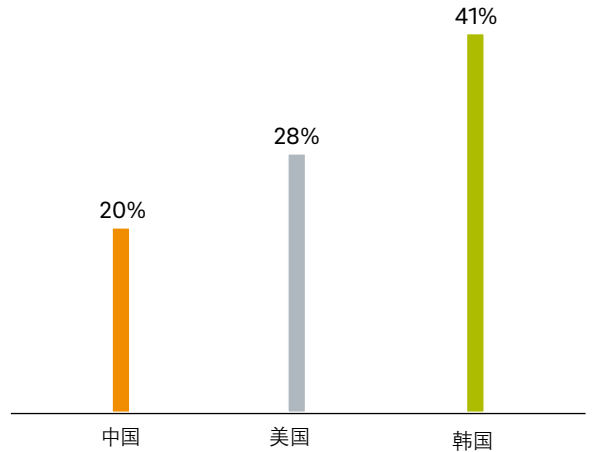
### 我国消费信贷渗透率低，消费金融开启万亿级蓝海市场

2020年，我国居民消费支出预计达到43万亿元，居民消费负债比每提高1%，即是数千亿级的市场。而目前我国消费金融的渗透率仍然处于较低水平，未来消费金融行业市场空间非常大。

我国的消费金融发展仍处在起步阶段，消费信贷占总消费支出的比例仅为20%，低于韩国的41%和美国的28%。截至2015年，中国消费金融市场规模占GDP比重仅为美国的1/3，未来上升空间巨大。 → **C** → **D**

## C

### 各国消费信贷占消费支出比例<sup>1)</sup>

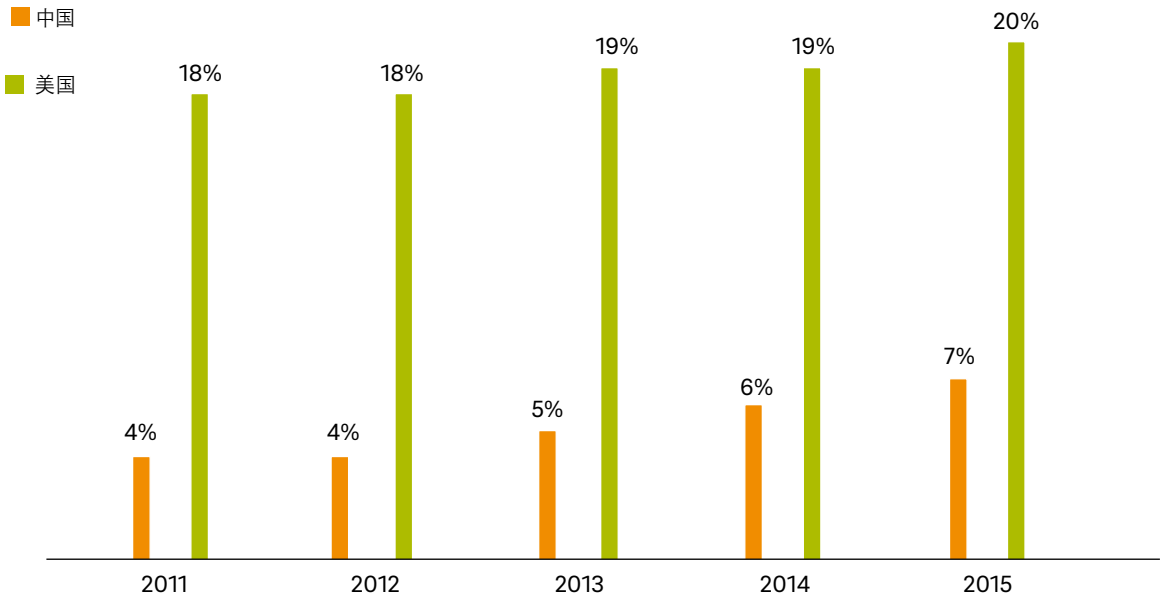


1) 数据截止到2015年底

数据来源：WIND, 罗兰贝格分析

## D

### 中国、美国消费金融市场规模占GDP比例对比（不含房屋贷款）



数据来源：中国人民银行、美联储，罗兰贝格分析

## 消费人口结构变化，超前消费观念进一步成为潮流

我国居民消费观念逐渐转变，信用消费、超前消费的理念逐渐被中国消费者接受。

80、90后日益成为劳动和消费的主力人群，这一变化对消费格局的深刻影响逐渐显现。80后对消费的贡献权重持续提升，主流消费观念已从50、60后勤俭节约、量入而出转换为追求物质享受、提倡超前消费。同时，90后成长在物质相对丰厚的年代，对未来收入持乐观态度，消费行为相对激进，对借贷消费的心理承受力高。随着消费人口转向以80、90后为主体，超前消费、借贷消费观念将进一步成为潮流。人口结构变化带来消费观念转变，将为消费金融的发展提供巨大支持和促进。

## 国务院和银监会支持政策持续出台，为消费金融发展创造良好环境

投资、消费、出口是我国拉动经济的“三驾马车”。随着国家提出调结构、促消费的经济转型原则，刺激消费和拉动内需成为经济发展的重心。国务院、银监会等政府机构陆续推出刺激消费、促进消费金融发展的相关政策，近期政府工作报告发布消费金融发展的利好消息，都为消费金融发展提供了良好的政策环境。

### 国务院政策支持经济转型、刺激消费

中国经济发展面临转型，由过去的投资、进出口拉动增长逐渐转向消费驱动增长。因而，扩大内需、刺激消费将成为新的经济引擎。

鼓励消费的政策持续出台，为消费金融提供良好发展环境。2014年，国务院印发《关于促进旅游业改革发展的若干意见》和《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》。2015年《政府工作报告》多次从不同角度强调了发展居民消费的重要性。

## 银监会等多方机构政策驱动，支持消费金融发展

银监会逐年加大对消费金融的政策支持力度，消费金融黄金时代即将到来。2009年，银监会颁布《消费金融公司试点管理办法》，拉开了消费金融领域市场改革的序幕。2013年，银监会修订《消费金融公司试点管理办法》，允许武汉、南京、泉州等12个城市参与消费金融公司试点工作，政策兼顾不同层级的城市，扩大试点地区，推动了消费金融公司的进一步扩容。2015年，国务院常务会议下放消费金融公司审批权至省级部门，扩大试点范围至全国；同年，央行开放征信牌照，批准8家民间机构开展个人征信准备工作。2016年，央行、银监会联合印发《关于加大对新消费领域金融支持的指导意见》，进一步推动消费金融的发展。

与此同时，近期政府工作报告发布了消费金融发展的利好消息。全国人大财经委副主任委员、央行原副行长吴晓灵建议降低消费金融机构的股东门槛，扩大消费金融机构的资金来源，从而增加金融对居民消费和实体经济的支持。以往实施的消费金融公司试点办法存在较为严格的限制，例如消费金融公司资金来源有限，不能吸收存款，只能吸收股东存款和股东在境内公司的存款；对于股东限制同样过于严格，发起人必须为金融机构，金融机构占股需超过30%等限制。吴晓灵呼吁允许消费金融公司吸收大额存款，为公众提供投资高息存款的渠道，有助于抑制非法集资；放宽对消费金融公司的资金和股东要求，有利于更多参与者加入，促进行业发展。

# 零售生态消费新纪元

## 消费金融是零售企业最重要的战略举措

### 消费金融可刺激需求和促进消费，助零售业务扩充规模

越来越多的传统零售企业意识到消费金融对销售的强大助力作用，纷纷通过多种方式接入消费金融产品，积极参与消费金融布局。

以阿里系蚂蚁金服旗下的消费金融产品“蚂蚁花呗”为例，据其披露数据，“蚂蚁花呗”所服务的人群中，超60%未曾享受过消费金融服务；在使用“花呗”之前，月均网购支付金额不超过1000元的用户，在使用了“花呗”支付后，月均交易额提升了50%以上；商户接入“蚂蚁花呗”分期后，成交转化提升了40%，金融产品对消费的促进作用十分显著。此外，“京东白条”在为京东吸引新用户、提高客单价方面的效果也十分显著，据京东公开的数据，自推出之后，“白条”为京东带来了月均25%的快速用户增量，拥有“白条”客户的客单价增速远高于未有“白条”权益的客户。

### 金融作为增值服务，有助于增加客户粘性，使其留存在生态圈内，增强总体竞争力

传统零售企业往往通过活动、促销等方式吸引客户和促进销售，然而，日益激烈的竞争环境、无差异的上游商品逐渐削弱顾客对零售商的忠诚度，单一的价格竞争已难以为继。通过金融等综合性服务为顾客提供更具

价值的解决方案，是零售企业提升整体竞争力、将客户留存在生态体系内的关键。

打通金融和零售之间的通道，是万达集团第四次转型的关键词之一。万达集团在上海自贸区注册其金融业务板块，服务其入驻的商户和在万达广场购物的18亿人次消费者。商户能享受到新开店铺的信贷服务和应收账款贴现，顾客在万达广场购物能享受赊账服务，在合作平台购买理财产品到达一定数量后可以享受万达院线的优惠甚至全年免票。依托万达系旗下的商业地产、旅游、院线、体育等领域的商业场景，融合线下体验式消费和金融服务，客户在其生态系统内流转，形成零售和金融相互促进和连接的闭环。

### 金融业务是零售业务新的利润增长点

线上线下渠道的竞争日益白热化，零售业态整体陷入了盈利瓶颈，纷纷通过体验式消费、整合供应链等各种方式留存客流和削减成本。充分发挥零售企业的客户基础、消费场景等优势开展消费金融，布局新型业务，将资金投向收益率更高的金融板块，是其增长利润的战略性举措。

众多领先的零售企业已充分意识到金融业务丰厚利润，纷纷落子：2010年第一批试点成立的中银消费金融公司便有百联集团出资30%；2014年9月，国美集团成立了国美金控，并于当年年底注资控股华人金融，谋划互联网金融业务；2015年，红星美凯龙参股海尔



消费金融，武商联联合湖北银行、TCL集团等成立了湖北消费金融公司，重庆百货、浙江小商品城、物美控股等零售联合重庆银行、阳光财产成立马上消费金融股份有限公司等。

## 零售企业开展消费金融的优势

### 拥有消费场景入口

自诞生伊始，消费金融就是和消费场景紧密相连的金融业务。与传统对公信贷、房贷等大额、低频次的业务不同，场景入口化、金融嵌入式是消费金融的关键成功要素，场景与金融的结合使得消费金融更加有温度。实体零售企业具备真实消费场景、信息流、资金流，与消费金融相结合，将对金融产品与服务的销售起到明显的带动作用。

场景化趋势在线上零售企业的金融实践中更为明显。蚂蚁金服依托淘宝和支付宝对接的消费场景，推出“花呗”的信用支付产品，只要商户开通接受“花呗”支付，“花呗”相当于虚拟信用卡，针对淘宝购物的特点，消费者只需在确认收货后的次月10号还款，即可享受免息期；同时，“花呗”联合天猫推出近100万款免息分期商品，在消费时即可选择分期付款，无需在当月账单生成后另外申请。消费场景和金融产品无缝连接，使“花呗”作为消费金融的新晋选手迅速突围，规模成几何级数增长。

### 拥有海量的客户基础

与传统金融机构通过广泛布局线下网点获客的高昂成本相比，零售企业主业累积了海量的客户基础，通过场景化的方式开展金融业务，可将原有的零售客户迁徙成为金融客户，获客成本和引流成本几乎为零，形成布局消费金融的一大优势。

马上消费金融股份有限公司创始人兼CEO赵国庆表示：“之所以联手物美控股、重庆百货、浙江小商品城，主要也是基于其零售商的身

份，这三家零售商加起来的来客数每年超过4亿人，会员数超过1600万，我们多家联手的最大竞争力就来自于这些海量的数据。”

### 全方位的用户数据

大数据在定制金融产品、营销、风控等方面可得到深度运用。与银行等传统金融机构相比，零售企业在和消费者的多次消费场景交互过程中已经累积了大量用户数据，而非在发起金融业务时才做收集；并且，零售企业所掌握的多样化数据更能全面展现消费者用户画像，例如通过其购物偏好、送货的家庭和公司住址来大致判断其收入和消费习惯，通过购物品类判断其家庭的生命周期和特定时期（如有新出生的婴儿、装修等），从而更有针对性地把握消费者需求和还款能力。

蚂蚁金服从淘宝、支付宝业务发展之初就注重积累其数据，并开发成为芝麻信用的评分体系，从人脉关系和互动，缴费、还款、转账等行为偏好，机票、酒店等实名消费行为，履约记录，社保基金缴纳等还款能力的指标等全方位评价用户信用，为后续的“花呗”、“借呗”等消费金融和信用贷款业务奠定了坚实基础。

### 对渠道的掌控力

零售企业天然的线上、线下渠道也是开展消费金融业务的优势所在，而且零售渠道的客户粘度普遍高于金融机构渠道。以往，中国金融机构提供的产品和服务高度同质化和行政化，市场长期呈现供不应求局面，客户的渠道粘性和品牌忠诚度很低，随时可以转换服务商。相比之下，零售业务相对竞争完全，已形成一定的差异化，一旦培养起消费习惯，客户依赖程度较高。

对渠道的掌控同时意味着对交易环节的引导作用，可以在支付结算环节嵌入自身的消费金融产品，有利于抵御来自信用卡等产品的竞争。

## 零售企业如何开展消费金融业务

### 建立金融能力

需求调研和明确定位：充分挖掘客户的痛点和金融需求是零售企业开展消费金融的首要任务。基于海量的客户基础，企业需要深度理解客户的特点、目前金融产品的使用痛点、是否存在未被满足或潜在的需求、其对产品和服务的关键诉求等因素，并相应地明确金融业务的定位和价值主张。例如，蚂蚁金服针对海量、小额的客户交易特点，提供的是用户体验更好、更贴合场景的虚拟信用卡；京东接入的是相对大额、信用卡额度支撑力度欠缺的消费场景；而农村消费金融则针对农村消费者赊销的特点切入消费分期产品。

数据积累和应用：零售企业在开展金融业务前，需要利用自身的数据优势，有意识地在零售业务中嵌入风控的数据字段，并以创新思维进行数据的挖掘和整合，形成具有自身特色的高效数据体系。蚂蚁金服的芝麻信用早在淘宝和支付宝发展阶段就注重数据的积累，根据客户的行为数据，搭建了身份特质、行为偏好、履约能力、人际关系、信用历史五个维度的考量标准，为每个体系内的客户进行了信用评分，为其开展“花呗”、“借呗”的消费金融业务奠定了基础。

金融专业能力积累：零售企业在涉足金融业务时，需要积累专业知识，遵循其发展规律。例如，融资渠道受限、资金成本较高是零售企业开展金融业务所普遍面临的问题，而开展资产证券化业务是近年来逐步开放的一种融资渠道，但对证券化的资产类型有一定限制，零售企业在处理贷款结构时，需要根据自身后续的金融需求做出相应的安排。

### 与金融机构展开合作

为快速搭建消费金融业务，与银行等金融机构展开合作是必然选择。金融机构在其专业领域已累积了大量专业经验，包括金融产品创设、授信模型搭建、征信数据获取等风险管理能力和IT技术等，可以在短时间内补足零售企业在金融能力和经验方面的空白和短板，再结合零售企业的客户、渠道、场景优势，可共同迅速推进业务开展。

同时，与金融机构合作开展业务的过程，也是零售企业积累金融业务经验、逐步搭建自身能力的过程，是其转型进入金融领域的必经之路。

苏宁成立消费金融公司时，出于开展业务的需求，引进了南京银行和法国巴黎银行作为合作伙伴，借助其在无担保无抵押的信贷业务，特别是在风控技术方面，所积累的丰厚经验，苏宁消费金融公司补足了在消费授信方面所亟需的经验与技术条件。

### 及时合理布局

在金融业务经验和合作业务的基础上，零售企业需要根据自身金融战略，逐步布局相应的牌照业务，综合考虑战略路径、业务需求、申请的可行性等因素，申请第三方支付、担保、小额贷款、消费金融等业务牌照，并在服务主业的基础上挖掘市场需求，通过输出金融服务能力以迅速扩大版图。

京东金融依托其领先的线上零售平台，先后布局支付、小贷、保理、基金销售支付结算等牌照，发布“京东钱包”支付工具，“网商贷”、“京保贝”和“京小贷”等供应量金融产品，“京东白条”等消费金融业务，以及众筹、理财等全场景化的金融业务。此外，随着“京东白条”逐步对接校园、旅游、租房、首付、百货等外部消费场景，京东金融业务在横纵两个维度上均稳步发展。

# 关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立,是全球唯一一家源于欧洲的德国咨询公司。我们在全球36个国家设有50家分支机构,拥有2,400多名员工,并在国际各大主要市场成功运作。罗兰贝格为跨国企业、服务型公司以及公共机构提供咨询服务,涵盖管理咨询所有领域话题,从战略建议到成功实施,如新的领导与商业模式;创新流程与服务;并购、PE与重组;大型基础建设项目的管理支持。

罗兰贝格是一家由220名合伙人共有的独立咨询机构,我们坚信企业的独立是为客户提供客观建议的基础。我们将可靠的分析与创新的战略相结合,为客户提供实际并持久的价值。我们在全球分别设立了不同的行业中心和功能中心,通过有效整合各个功能中心的资源,兼容并蓄来自不同行业的专家能力,为客户量身定制优秀的管理解决方案。

## 深度阅读



### 线下品牌零售——企业如何赢得客流之战

中国在2013年已成为仅次于美国的世界第二大零售市场,社会消费品零售总额在2014年达到26.2万亿元,同比增长12%。中国零售行业蕴藏着巨大的发展空间,但线上线下境遇迥异。罗兰贝格发布报告《线下品牌零售企业如何赢得客流之战》,解读在宏观环境与零售行业日新月异的背景下,线下零售如何吸引消费者,赢得客流之战。

报告认为,为在客流之争中占据主导权,其关键在于以消费者为中心、满足新时代消费者的新需求。近年,中国消费者呈现乐意尝试新品牌新商品、对价格和商品信息越来越精明、更看重实体零售的体验和便利等趋势特点。由此,线下品牌企业应扭转“商品销售”的传统思路,采取“生活方式”和“极致追求”上的六大策略。

## 链接与点赞

订购与下载  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)



微信



微博

## 出版方

### 罗兰贝格亚太总部

**地址：**

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

[www.rolandberger.com.cn](http://www.rolandberger.com.cn)

## 如有问题，欢迎联系我们

唐亦蒙

大中华区执行合伙人

[Ignatius.Tong@rolandberger.com](mailto:Ignatius.Tong@rolandberger.com)

付欣

合伙人

[Rebecca.Fu@rolandberger.com](mailto:Rebecca.Fu@rolandberger.com)

陈科

合伙人

[Ke.Chen@rolandberger.com](mailto:Ke.Chen@rolandberger.com)

欧瀚捷

项目经理

[Jack.Ou@rolandberger.com](mailto:Jack.Ou@rolandberger.com)

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。

罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2016 罗兰贝格管理咨询公司版权所有