

麦肯锡中国金融业转型与创新系列白皮书

各擅胜场 ——打造六大能力 抓住未来5年消费 金融增长机遇



目录

前言		1
第一章	激浊扬清、未来可期 ——2025中国消费信贷市场发展趋势判断	3
	第一节 消费信贷市场面临三大挑战	3
	第二节 未来5年迎来五大发展趋势	6
第二章	各就其位、蓄势待发 ——制胜未来中国消费信贷市场的战略举措	15
	第一节 银行系主体	16
	第二节 网络小贷平台	21
	第三节 持牌消费金融公司	24
第三章	着眼当下、布局未来 ——打造六大核心能力,勇立中国消费信贷市场潮头	25
结语		31

前言

2020年全球经历了金融危机之后又一次巨大冲击，中国消费信贷市场也迎来转折之年。一方面，中国率先走出疫情阴霾，消费者信心逐步恢复，支出逐渐回暖；另一方面，国内外经济波动加剧、利差收窄、监管趋严，消费信贷市场将告别高速增长，逐步转向规范化的成熟经营模式，未来5年市场竞争格局也将发生改变。全面提升风控水平、全价值链应用前沿科技、互联网消金公司模式转型等，将成为行业普遍关注的方向。

麦肯锡预估，2025年中国狭义消费信贷余额将翻番，从约15万亿元人民币¹增至约29万亿元。从细分业务来看，信用卡增长将从增量转向存量，无抵押消费贷款将成为银行零售业务新增长引擎，预计5年内余额规模将与信用卡相当。持牌消金公司或将迎来高速发展期，新的千亿级头部玩家可能就此诞生。互联网小贷市场结构优化，集中度或将显著提高，头部及中上游玩家将占据更大市场份额，部分资源禀赋不足、转型步调缓慢的小型玩家则举步维艰，最终可能出局。从客群来看，Z世代（25岁以下年轻一代）消费能力逐渐提高，将成为中国消费信贷的重要客群。网贷已逐渐替代信用卡成为Z世代消费金融的“主账户”，而他们的信贷行为和偏好也将深刻影响中国消费信贷市场的未来。与此同时，银行消费信贷业务将进一步普惠化，更多服务于实体经济、满足下沉客户需求。

在此背景下，针对商业银行、网络小贷平台及持牌消费金融公司三类市场主体，我们提出了未来5年的差异化战略举措：

银行系主体——

- 举措一：深耕存量客户经营，提高用户价值创造
- 举措二：深度整合第三方合作机构，强化场景化获客
- 举措三：全面升级端到端风控体系，打造核心竞争优势

网络小贷平台——

- 举措一：夯实信贷核心业务，明确差异化客群定位
- 举措二：服务客户综合金融需求、大力发展非信贷业务

持牌消金公司——

举措：坚定加速线上化布局，多点融入端到端客户旅程，为B端和C端提供泛金融解决方案

此外，我们建议各金融机构打造六大共性能力，包括全渠道客户获取、差异化客户运营、客制化产品创新、数字化风控体系、智能化贷后催收及高效率组织激活。尽早布局、躬身践行的金融机构能率先建立核心竞争优势，在新一轮竞争中迅速突围，拔得头筹。

¹ 截至2020年底狭义消费信贷规模余额约15万亿元人民币，2019年约为14万亿元

未来五年中国消费信贷市场发展趋势

1



受宏观经济发展拉动, 预计未来五年中国消费信贷市场整体规模翻番

中国消费信贷市场未来五年的增长主要来自于人均可支配收入上升、消费支出的GDP占比进一步提高、储蓄率持续降低以及90后/00后年轻一代崛起带来的群体性消费及借贷观念转变

2



信用卡业务增长从增量转存量、银行无抵押消费贷及持牌消金公司增长潜力巨大、互联网小贷市场结构优化

信用卡业务全方位存量客户运营为王; 无抵押消费贷将成为银行零售业务增长新引擎; 持牌消金公司或将迎来高速发展期, 新的千亿级头部玩家可能就此诞生; 互联网小贷市场集中度或将显著提升

3



年轻一代成为重要消费族群, 网贷成为其“主账户”; 银行消费信贷客群向普惠化发展

Z世代消费能力逐渐成长, 网贷正在逐渐替代信用卡成为90后/00后消费信贷“主账户”; 银行消费信贷客群向普惠化发展, 进一步服务实体经济, 满足下沉客户信贷需求

4



金融科技全面赋能消金价值链, 成为下一个五年核心竞争力之一

人工智能、大数据、区块链等各类科技广泛应用至消金全价值链, 赋能金融机构加强客户经营、提高运营效率、提升风险管控

5



不良资产处置AMC市场蓄势待发, 出现产业链延伸机会

2025年消费信贷不良资产余额规模预计将超过7,000亿元。随着试点范围扩大, 不良资产处置AMC市场将快速发展, 大量产业链延伸机会也会随之涌现

制胜中国消费信贷市场的六大关键能力



全渠道客户获取

“线上+线下”全域流量经营, 提高从投放到用信的端到端转化率



差异化客户运营

打造大数据驱动、风控联动的智能化客户经营平台, 提升复购率



客制化产品创新

聚焦细分客群产品定制, 例如“理财+信贷”(A+L)相融合的产品创新



数字化风控体系

实现客户下沉化、流程线上化、能力数字化的全面风控体系升级



智能化贷后催收

“AI+人工”相结合的差异化催收策略, 提高回收率



高效率组织激活

促进全组织敏捷协同, 识别对价值创造最关键的1%-2%岗位

第一章

激浊扬清、未来可期——2025 中国消费信贷市场发展趋势判断

第一节 消费信贷市场面临三大挑战

在经济持续增长、人均可支配收入不断增加、市场贷款价格透明化、传统金融机构与互联网金融积极竞争等多重因素的催化下，我国消费金融业务自2015年步入快车道，过去5年一直保持约20%的年均增速。截至2020年，中国狭义消费信贷²余额规模已超过美国，达到约15万亿元人民币。在各大玩家“跑马圈地”蓬勃发展的同时，市场也面临低利率环境下利润空间收窄、市场竞争加剧以及不良资产快速增长三大挑战。

挑战一 中国已步入降息通道、息差收窄，进一步挤压金融机构利润空间

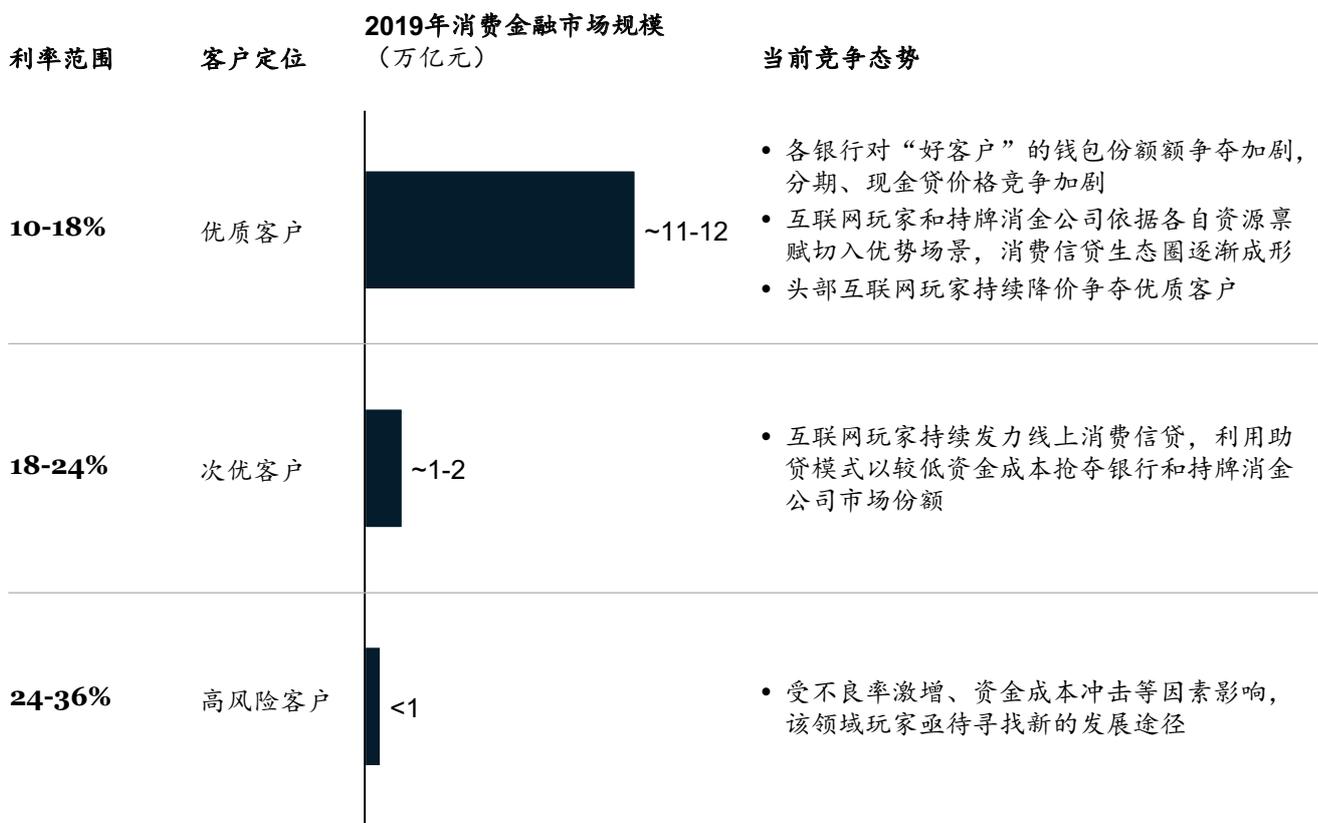
新冠疫情以来，全球经济下行、GDP增速放缓，英美欧纷纷降息，全球主要市场进入低利率（负利率）时代。超低利率是未来的“新常态”。麦肯锡全球研究院预测，美欧市场未来20年期债券年化收益率仅为0.2%~2%。与全球相比，尽管目前中国利率水平较高，但长期下行趋势明显，外加内资银行的息差收入占比较高，息差收窄将对金融机构收入、利润和资本市场估值产生重大影响。此外，从消费信贷行业来看，2020年金融机构消费信贷年化利率（APR）较过去普遍降低10%~20%，利润空间进一步收窄。

挑战二 监管趋严、年化利率（APR）收紧，市场竞争加剧

随着监管合规收紧，APR高于24%的玩家会大幅减少，市场主体对APR低于24%的市场争夺会更加激烈（见图1）。尤其是APR低于18%的市场，除了已大力投入消费金融市场的BATJ等互联网平台外，过去几年，国内各商业银行也都把消费金融与信用卡业务视为提升获利与客户黏性的重要产品。此外，小米、美团、抖音等互联网/科技公司、大型消费品集团等都已纷纷入局，竞争愈发白热化。

² 狭义消费信贷定义：包括信用卡和消费性贷款，不包括房贷及车贷；机构包括商业银行、网络小贷公司、线下小贷公司、及持牌金融机构；其中，小贷公司及持牌金融机构信贷余额由于统计口径缺乏统一标准，暂将所有余额均归为“消费性贷款”。

图1: 随着监管合规收紧, 年化利率 (APR) 高于24%的玩家将大幅减少, APR低于24%的市场竞争加剧



资料来源: 麦肯锡分析; 专家访谈; 资料检索

挑战三 不良资产持续快速增长, 不良率存在上行风险

过去5年中国消费信贷不良资产快速增长, 目前逾期余额已接近万亿, 其中不良余额³约3700亿元, 预计未来5年年均增速约为14% (见图2)。受新冠疫情、外部经济环境波动等因素影响, 部分消费金融玩家的不良率在2020年上半年有所增长。值得关注的是, 随着竞争日趋激烈, 行业需谨防因过度授信迭加去杠杆进程加快而引发的信用风险。在整体行业利润率持续下降的情况下, 各金融机需持续关注并加速调整与优化整体资产结构, 以此来抵御因消费信贷不良率大幅上升造成的经营风险。

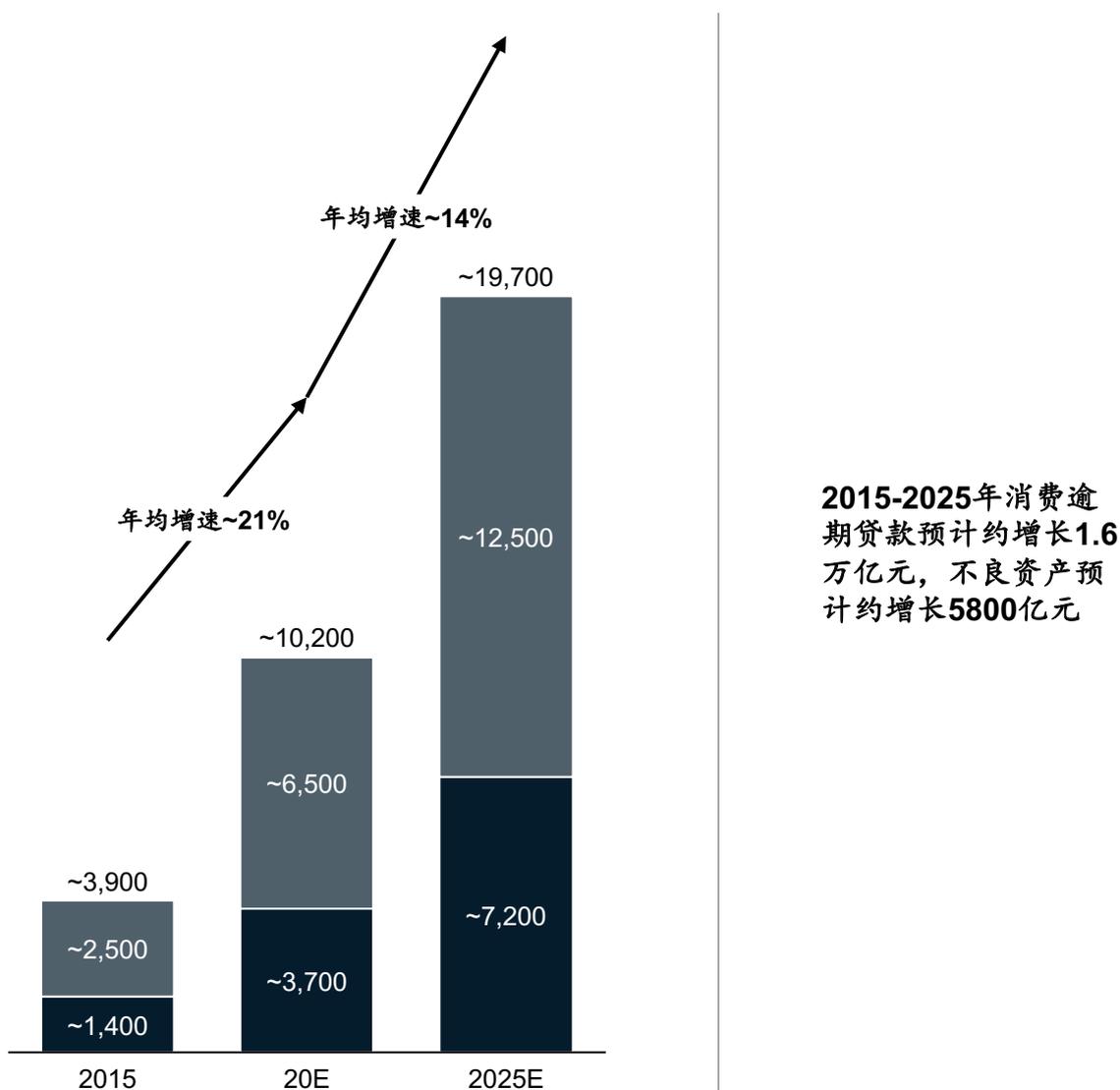
³ 逾期超过90天的资产

图2: 目前消费信贷市场逾期余额约万亿元, 不良资产约3700亿元, 未来将以每年约14%的速度增长

估算

■ M1-M3 ■ M3+

消费贷款逾期余额¹, 亿元, 2015-2025E



1. 以银行及非银机构逾期率及不良率进行估算, 全量市场对应逾期, 其中M3+对应不良

资料来源: 银保监会; 公司年报; 资料检索; 麦肯锡分析

2020年是中国消费信贷市场转折之年。一方面, 中国率先走出疫情阴霾, 消费者信心逐步恢复, 消费支出数据也日趋向好。另一方面, 消费金融监管趋严, 针对网络小贷公司、商业银行互联网贷款业务、持牌消金公司以及征信数据等方面的监管政策频出, 行业正告别过去的高速增长, 并在短期迎来一段调整期, 长期来看会逐渐过渡至可持续的规范化经营。

第二节 未来5年迎来五大发展趋势

趋势一 受宏观经济发展拉动, 预计未来5年中国消费信贷市场整体规模翻番(见图3)

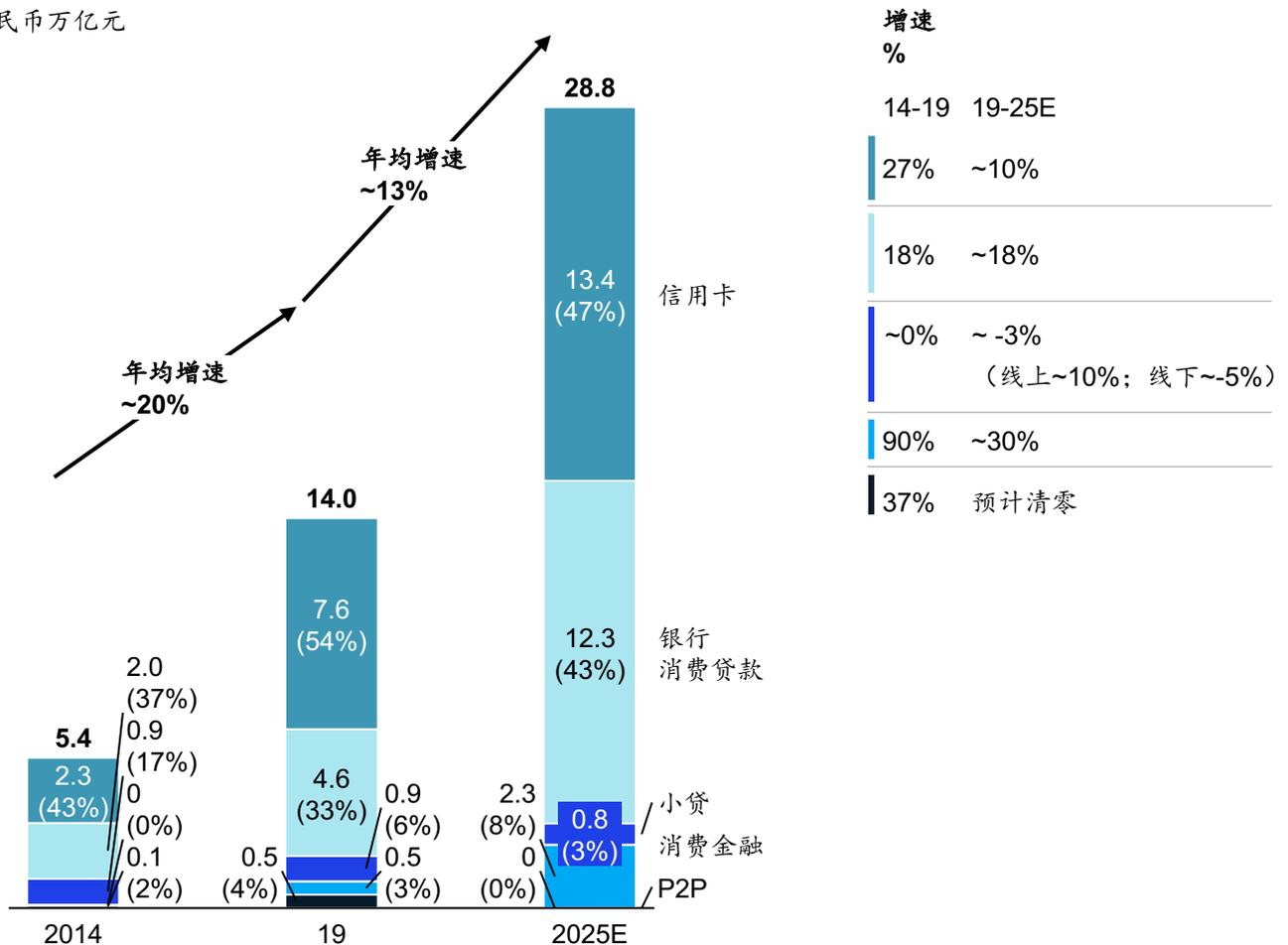
2020年, 中国狭义消费信贷余额及其在GDP占比 (14.5万亿元人民币、14%) 均已超过美国 (8万亿~9万亿元、6%), 但中国狭义人均消费信贷余额、人均收入及人均消费支出等指标仍显著低于美国: 2020年, 中国狭义人均消费信贷余额 (约1万元) 约是美国的40%, 人均可支配收入约是美国的9%⁴, 人均消费支出金额约是美国的8%⁵ (见图4)。

图3: 预计未来5年, 中国消费信贷市场规模翻番, 市场结构改变

估算

消费金融贷款余额¹, 按放贷主体

人民币万亿元



1. 小贷和P2P贷款余额包含小微企业贷款和个人消费贷款

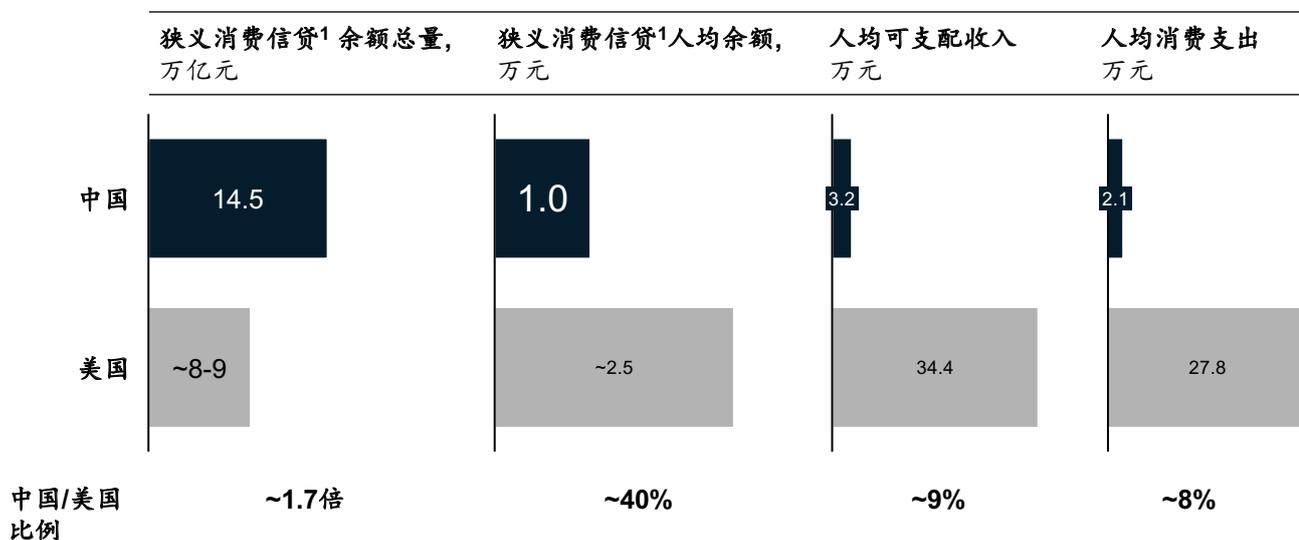
资料来源: 公司年报; WIND; 央行; 银保监会; 网贷之家; 专家访谈; 小组分析

⁴ 中国国家统计局, 联邦储备经济数据库FRED

⁵ 中国国家统计局, 联邦储备经济数据库FRED

图4: 人均可支配收入和消费支出增长是中国消费信贷市场的主要驱动因素

尽管中国狭义消费信贷余额占比已超美国，但人均狭义消费信贷余额、人均收入及人均消费支出等指标仍显著低于美国；2020年



1. 狭义消费信贷包含信用卡、小额贷款、一般性消费信用贷款在内的无抵押贷款，不包含房贷、车贷、教育贷

资料来源：中国国家统计局，World Bank，Wind，IMF，CEIC，Statista；麦肯锡分析

麦肯锡预测，未来5年，中国消费信贷市场增长主要来自三方面：宏观经济发展带动人均可支配收入增加、消费支出占GDP之比进一步提高、储蓄率持续降低以及90后/00后年轻一代崛起带来群体性消费及借贷观念转变。

一、宏观经济发展拉动消费支出：市场预测，由于新冠疫情好转带来经济复苏，2021年中国GDP增速将从2020年的2%提升至7.5%~8.5%，十四五期间可能保持5.5%~6%⁶的年均增速，消费支出的GDP占比也会进一步提升。

二、储蓄率持续下降：中国人均储蓄率在过去几年不断下降（从2013年的48.8%降至2019年的44.4%⁷），但仍远高于世界平均水平（约25%⁸）。考虑到超前消费文化日渐盛行以及杠杆率的提升，加之居民理财意识逐渐增强，预计未来中国人均储蓄率将持续降低。国际货币基金组织（IMF）曾预测，到2030年，中国国民储蓄占GDP比重将会较2017年的水平降低近10个百分点。

三、年轻一代定义未来消费信贷格局：目前，中国约有3亿90后/00后年轻人口，年轻人中整体信贷产品渗透率已超过80%⁹，新一代年轻人的消费及信贷行为理念更倾向于成熟市场，占中国人口近1/4的年轻一代将主导中国未来的消费信贷格局。

四、城镇化加速下沉市场渗透：三四线城市及以下人口约占全国总人口的七成，但由于其经济发展水平、网购渗透率等均低于一二线城市，互联网消费信贷渗透率也较低（三四线城市约为5.5%，而一线城市为7.2%，二线城市达到6.3%¹⁰）。随着城镇化发展和互联网渗透率持续提高，下沉消费信贷市场的未来发展潜力可期。

⁶ 国际货币基金组织IMF，英国经济学家信息中心EIU，埃信华迈his Markit，牛津经济研究院Oxford Economics，麦肯锡分析

⁷ CEIC全球经济数据库

⁸ 世界银行World Bank

⁹ 尼尔森2019年《中国年轻人负债状况报告》，样本量：3000余名18~29岁消费者

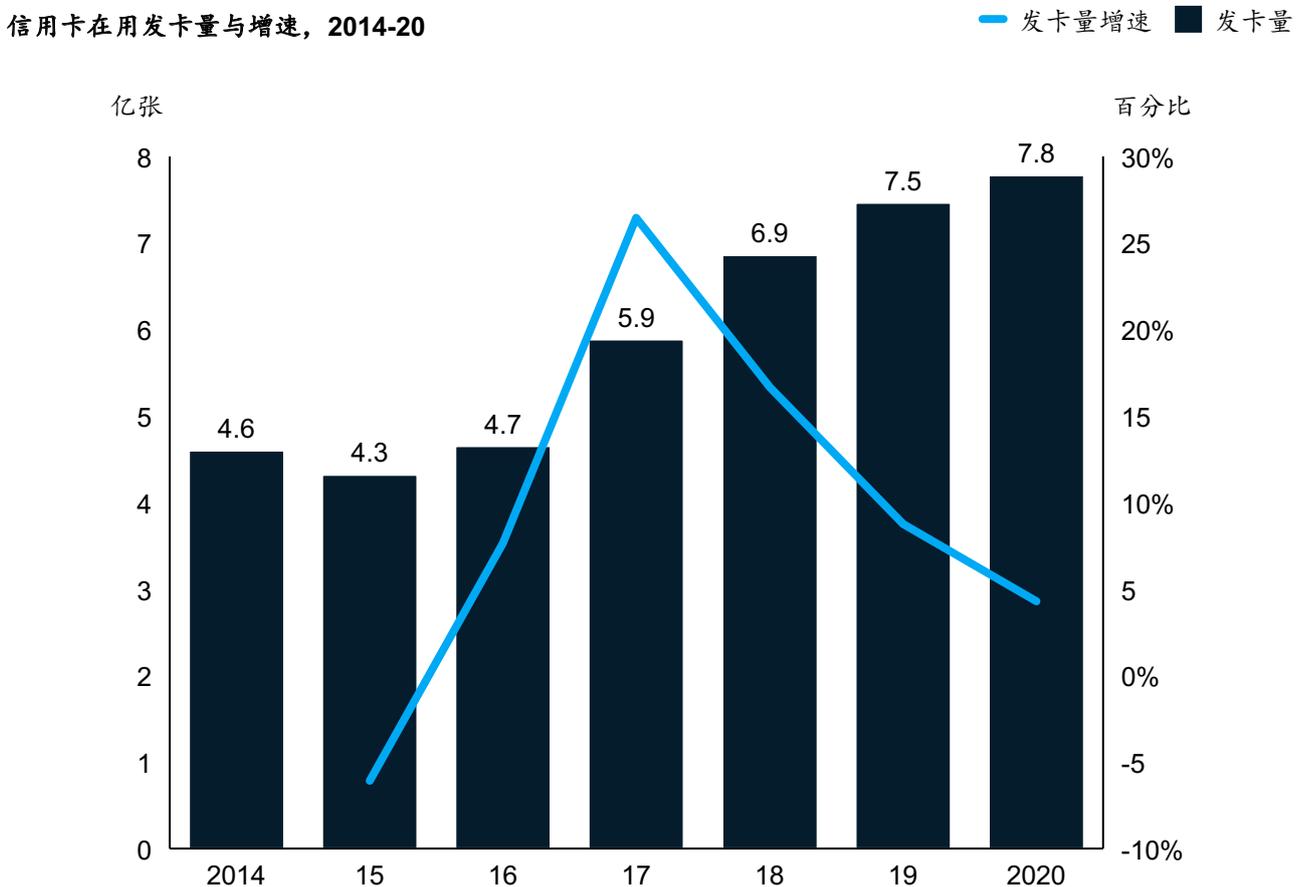
¹⁰ 艾媒数据中心

趋势二 信用卡业务增长从增量转存量；银行无抵押消费贷及持牌消金公司增长潜力巨大；互联网小贷市场结构优化

一、信用卡业务增长从增量转向存量，全方位存量客户运营为王

我国信用卡的井喷式发展时期已过，发卡量与应偿余额增速明显放缓，存量客户经营将成为未来增长的主要来源。经历了2015年至2018年的快速增长后，2019年信用卡业务增速明显放缓（全年发卡量约增长6000万张¹¹）。而2020年受新冠疫情冲击，信用卡开卡与激活数量骤降，新增数为3200万张。信用卡在目标城镇人群中的渗透率已接近饱和，加上互联网消费金融产品已逐渐成为信用卡替代等因素，依靠新增发卡量推动信用卡市场增长的潜力有限。值得注意的是，尽管发卡量增速放缓，信用卡交易金额增速持续加快，2019年交易金额达38.2亿元，同比增幅24.9%，交易额与活卡率均触及5年来最高水平¹²。因此，我们认为未来信用卡信贷余额增长主要来自精细化的存量客户运营（见图5）。

图5: 信用卡增长高峰期已过，2020年我国信用卡在用发卡量增速明显放缓，全年增长约3200万张，远低于16至18年的年均增长一亿张



资料来源：中国人民银行

¹¹ 中国人民银行

¹² 《中国银行卡产业发展蓝皮书(2019)》

政策利好加速信用卡透支利率市场化，但对信用卡贷款余额增长推动有限：1) 根据2020年银行业报告，六大行和多家股份制银行信用卡不良率均有所抬头。受银行信用卡不良率走高等因素影响，透支利率市场化环境下银行更有可能实行差异化定价策略，调低优质客户利率，然而优质客户对信用卡透支需求往往较小、价格敏感度更低，对整体规模的提升有限；2) 互联网巨头流量优势明显，用户黏性极强，银行很难仅通过下调信用卡利率来吸引互联网巨头的现有客户；3) 目前的信用卡分期年化收益率略低于监管规定的信用卡透支利率上限（日利率万分之五）。短期来看，受信用卡运营和风险成本等因素影响，预计金融机构信用卡透支利率下调幅度有限。

二、无抵押消费贷成为银行零售业务增长新引擎，预计5年内余额规模与信用卡旗鼓相当

目前，国内信用卡消费信贷占整体银行零售贷款业务约54%，近年来受市场渐趋饱和、在线贷款抢夺客户等影响下，增速略为下滑；银行无抵押消费贷款目前占比约达33%，在银行持续投入更多资源建立数据风控体系及提升自主新客获取能力下，有望成为未来银行零售业务增量的新引擎，预估下一个五年银行无抵押消费贷款增速仍将维持两位数的成长，高于整体零售贷款业务的增速，到2025年无抵押消费贷款余额占比可望与信用卡消费信贷余额并驾齐驱。

三、持牌消金公司年均余额规模增速达30%，或将孕育新的千亿级头部玩家 预计未来5年消金市场将以30%的年均增速成长，2025年信贷余额规模达约2.3万亿元：2020年消金牌照批复开闸，包括蚂蚁、唯品会、陆金所、小米在内的多家消费金融公司获批筹建，截至2020年中，共有30家¹³消费金融公司获批持牌，预计未来将吸引更多新玩家入局。

原有竞争格局被打破，新巨头接连入场抢占市场新机遇，或将孕育新的千亿级头部玩家：1) 以线下渠道主导的头部存量玩家正面临线下获客成本高、转化率较低的问题，加之新冠疫情期间风险指数显著上升，2020年持牌消金公司余额规模严重缩水。随着竞争的日趋激烈，存量玩家在夯实核心能力的同时，也在积极寻求新的业务增长点，如通过提高线上APP用户黏性，促进利润率更高的现金贷交叉销售等；2) 蚂蚁、美团、小米等头部生态圈玩家纷纷入局，抢占市场新机遇，继而进一步推动持牌消金市场多元化生态场景发展，未来5年有望孕育新的千亿级头部玩家。

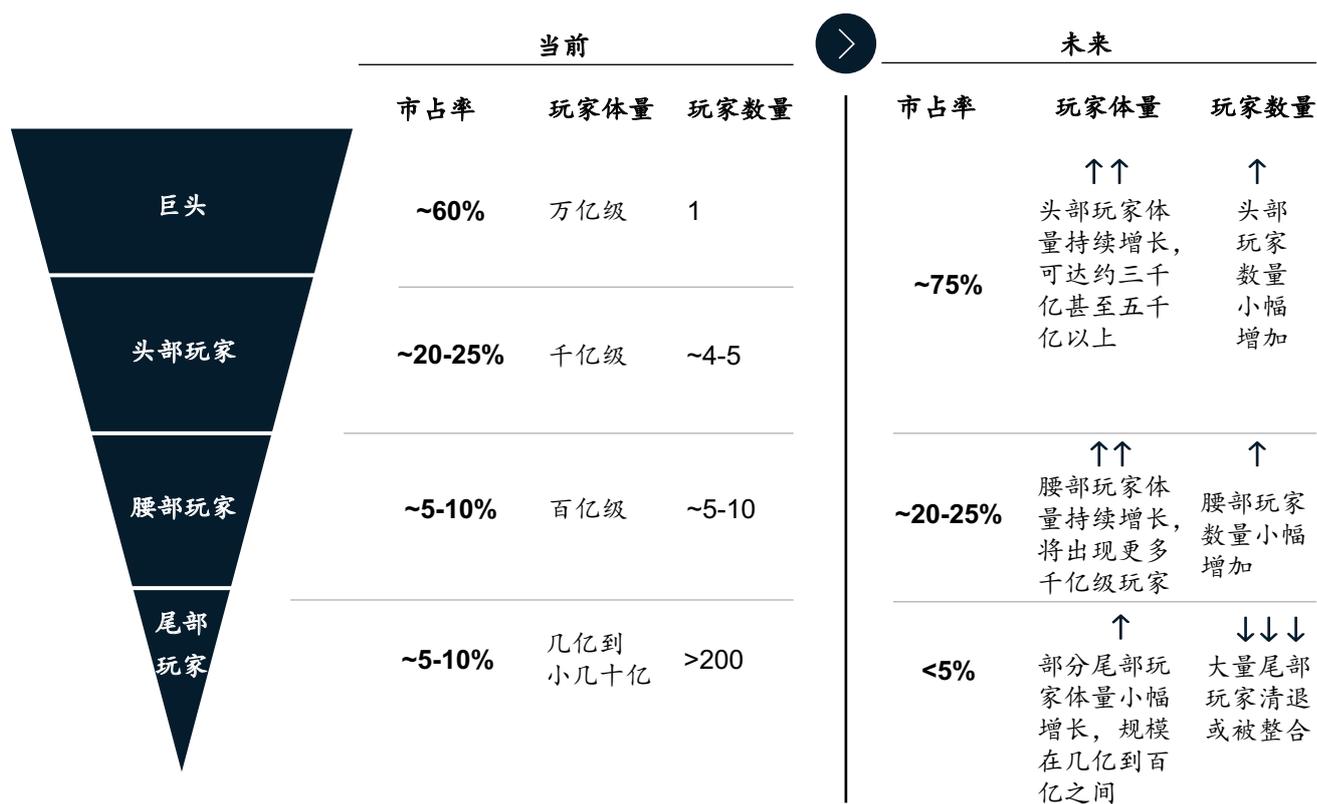
四、互联网小贷业务增速趋缓，玩家结构优化，市场集中度显著提升
“征求意见稿”向市场释放了监管趋严的信号，互联网小贷板块整体承压，一旦政策落实后将改写互联网小贷业务的增长逻辑，预计后者的增速将明显放缓：1) 目前部分网络小贷公司的出资比例低至1%~2%，网络小贷公司若要维持现有规模，必须大量扩充资本金或转向助贷，过去互联网巨头短时间内通过流量优势和高杠杆换取业务规模飞速扩张的逻辑也将不再奏效；2) 截至2020年底，全国仅有5家网络小贷公司注册资本达50亿，约八至九成玩家（超过200家网络小贷公司）的注册资本低于10亿。若最低注册资本要求实施，资金实力不足的网络小贷公司或将彻底退出市场；3) 《商业银行互联网贷款管理暂行办法》及《关于进一步规范商业银行互联网贷款业务的通知》要求银行加强合作机构管理，明确了合作机构集中度管理和总量管理的具体要求，整体而言银行对网络小贷合作机构的管控将愈趋严格谨慎。

¹³ 2020《互联网周刊》，eNet研究院

在此背景下, 预计互联网小贷行业将进入新一轮结构调整期, 市场集中度显著提升, 市场玩家数量或将大幅减少, 长尾玩家会加速退出或完成整合: 1) 截至2019年底, 全国共批设262家网络小贷公司¹⁴, 互联网巨头凭借其生态圈流量和数据优势在过去几年高速发展, 仅蚂蚁一家促成的总消费信贷余额规模就超过2万亿元, 市占率约60%, 另外还有4~5家体量在千亿级的头部玩家, 市占率总计约20%~25%。相比之下, 资金和技术实力较弱的中小型网络小贷公司总数占市场的90%以上, 但按余额规模估算市占率不到10%; 2) 预计未来5年网络小贷市场结构将优化, 长尾会加速退出或完成整合: 随着蚂蚁成为持牌消费金融公司, 仍持小贷牌照的互联网巨头将明显承压, 而其他新进入的互联网玩家凭借其较为雄厚的资本实力, 整体受影响较小, 可承接部分由长尾平台清退和互联网巨头规模收缩溢出的需求, 未来仍可保持高速增长。预计到2025年, 体量在千亿至万亿级的大中型网络小贷公司将成为市场主角, 市占率超过九成, 大量不符合最低注册资本要求、资金实力较弱的小型网络小贷公司或将彻底退出信贷市场, 预计此类玩家数量会从现在的200多家大幅收缩, 存活下来的玩家将深耕下沉客户(见图6)。

图6: 行业集中度显著提升, 市场玩家数量或将大幅减少, 长尾玩家会加速退出或完成整合

示意性 初步估算



资料来源: 资料检索; 公司年报; 专家访谈; 麦肯锡分析

¹⁴ 网贷之家研究中心

趋势三 年轻一代成为重要消费族群，网贷成为其“主账户”；银行消费信贷客群向普惠化发展

一、年轻一代成为重要消费族群，网贷正在逐渐替代信用卡成为90后/00后消费信贷“主账户”

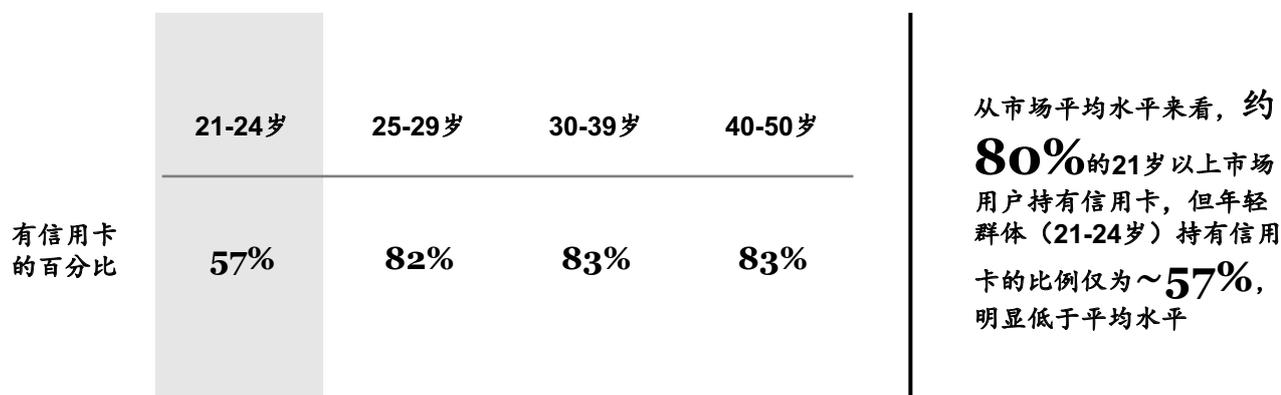
麦肯锡调研发现，网贷客群和信用卡客群融合趋势明显：约八成21岁以上网贷用户受访者表示自己持有信用卡，但在21~24岁的年轻网贷群体中，持有信用卡的比例仅为57%。此外，从年轻客群的消费信贷使用习惯来看，他们倾向于跳过信用卡直接使用网贷（约40%¹⁵的年轻人更喜欢或只使用互联网分期消费信贷产品），这说明网贷正在逐渐抢占信用卡份额，成为年轻一代的消费信贷主账户（见图7）。

这种现象背后有多重因素：先是从供给端来看，网贷群体以刚步入社会的年轻人为主，缺少征信记录，并非银行等金融机构的目标客群。目前我国央行征信系统收入的信用记录覆盖率仅为27%¹⁶，约有6亿~7亿人尚未有征信记录，其中包括大量年轻白领和学生，银行等金融机构难以为这部分群体提供信用卡与贷款服务，于是他们便成为互联网消费金融的增量群体。再从需求端来看，中国Z世代（指25岁以下人群）是一个独特且重要的消费群体，他们成长于互联网时代，更容易出现预算之外的提前和冲动消费，和网购充分融合的互联网信贷为Z世代提供了超前消费的资本。

《2020麦肯锡中国消费者调研》结果显示，中国Z世代冲动消费的比例在全球也处于高位，47%的受访者表示会随性购买，比千禧一代（26~41岁）高出了5个百分点。随着Z世代的逐渐成长，他们必然会成为未来中国消费信贷市场的重要构成部分，而他们的消费信贷行为和偏好也将影响中国消费信贷市场的未来。

图7: 网贷客群和信用卡客群融合趋势明显，部分年轻人倾向跳过信用卡直接在网贷平台借贷

21岁以上网贷用户 (N=650) 信用卡持有情况



资料来源：麦肯锡网贷客群和信用卡用户调研

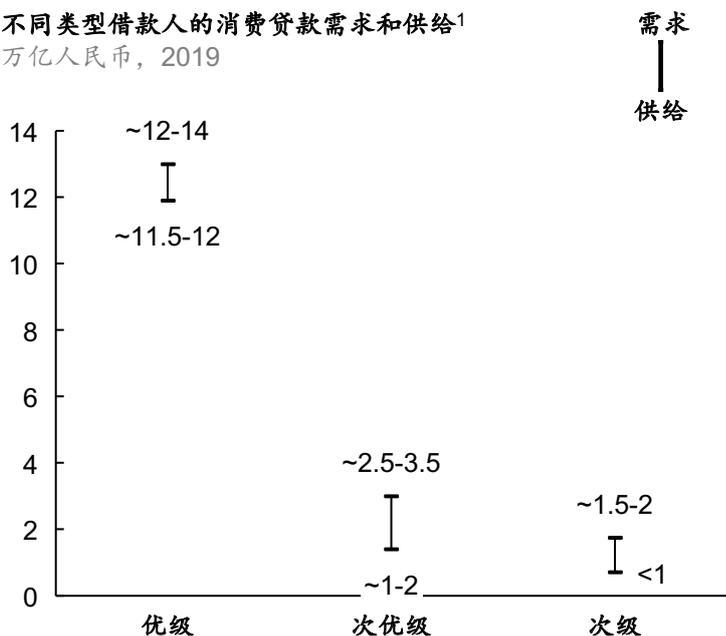
¹⁵ 尼尔森2019年《中国年轻人负债状况报告》，样本量：3000余名18~29岁消费者

¹⁶ Wind

图8: 大量次优级及以下客户的信贷需求尚未充分满足, 未来存在较强成长空间

估算

不同类型借款人的消费贷款需求和供给¹
万亿人民币, 2019



优级客群特性

主要为需要资金周转的小微企业主和年轻上班族

- **小微企业主**
 - 35岁以上男性为主, 集中在城镇地区
 - 资金需求主要为生意周转, 要求资金迅速到位
- **年轻上班族**
 - 26-35岁为主, 有稳定收入, 以一、二线城市为主

次优级客群特性

主要为缺少征信记录的年轻蓝领

- 26-35岁为主, 集中在二、三线甚至更低线城市
- 收入有限、缺少存款, 因而有很强的消费贷款需求

1. APR与不同客群所匹配的的贷款: 1) 优级 <18%; 2) 次优 18-24%; 3) 次级 > 24%; 供给端消费贷款规模数测算主要基于消费信贷主体公司(银行、小贷公司、消费金融持牌公司)余额规模及其覆盖客群范围; 需求端消费贷款规模测算逻辑: 假设优级借款人为月收入3000元以上人群, 全国总人数~2亿人, 贷款渗透率~80%, 人均消费需求~6万元人民币; 次优级为2000-3000元月收入人群, 总人数~2亿人, 贷款渗透率为~60%, 人均消费需求~2万元人民币; 次级为月收入2000元以下的人群, 总人数~10亿人, 贷款渗透率为~15-20%, 人均消费需求~1万元人民币

资料来源: 银保监会; 专家访谈; 麦肯锡分析

二、银行消费信贷客群向普惠化发展, 进一步满足下沉客户的信贷需求

目前, 银行消费信贷业务主要以信用卡形式获客, 或通过助贷模式以及经营盘活存量信用卡、理财或存款客户的方式交叉销售消费信用贷。以信用卡为例, 内资银行信用卡在一二线城市的持卡用户占比约为75%, 其中26~35岁用户占比超过五成, 学历为大专和本科的用户占比近九成¹⁷。整体而言, 银行仍以高件均的优质客户为主要目标客群, 对下沉市场的渗透有限。

然而, 我国存在大量次优级及以下的下沉客户, 他们的信贷需求尚未被充分满足, 未来成长空间很大。据麦肯锡分析, 2019年次优级客群的消费信贷需求约为1.5万亿~2.5万亿元, 存在约1万亿元的缺口。此类客户主要为缺少征信记录的年轻蓝领, 集中在二三线甚至更低线城市, 收入有限、缺少存款, 有很强的消费贷款需求。过去, 这类客户很难从银行信用卡等线下渠道获得足够资金, 此前都是由持牌消金公司以POS贷款模式覆盖, 但随着互联网信贷发展, 如今机构已可通过网络渠道高效触达该类客户, 消费信贷渗透率不断增长。因此, 银行消费信贷业务借助数字化手段向普惠化发展、进一步服务下沉客户的信贷需求是未来的必然趋势(见图8)。

¹⁷ 《2020消费金融数字化转型主题调研报告》

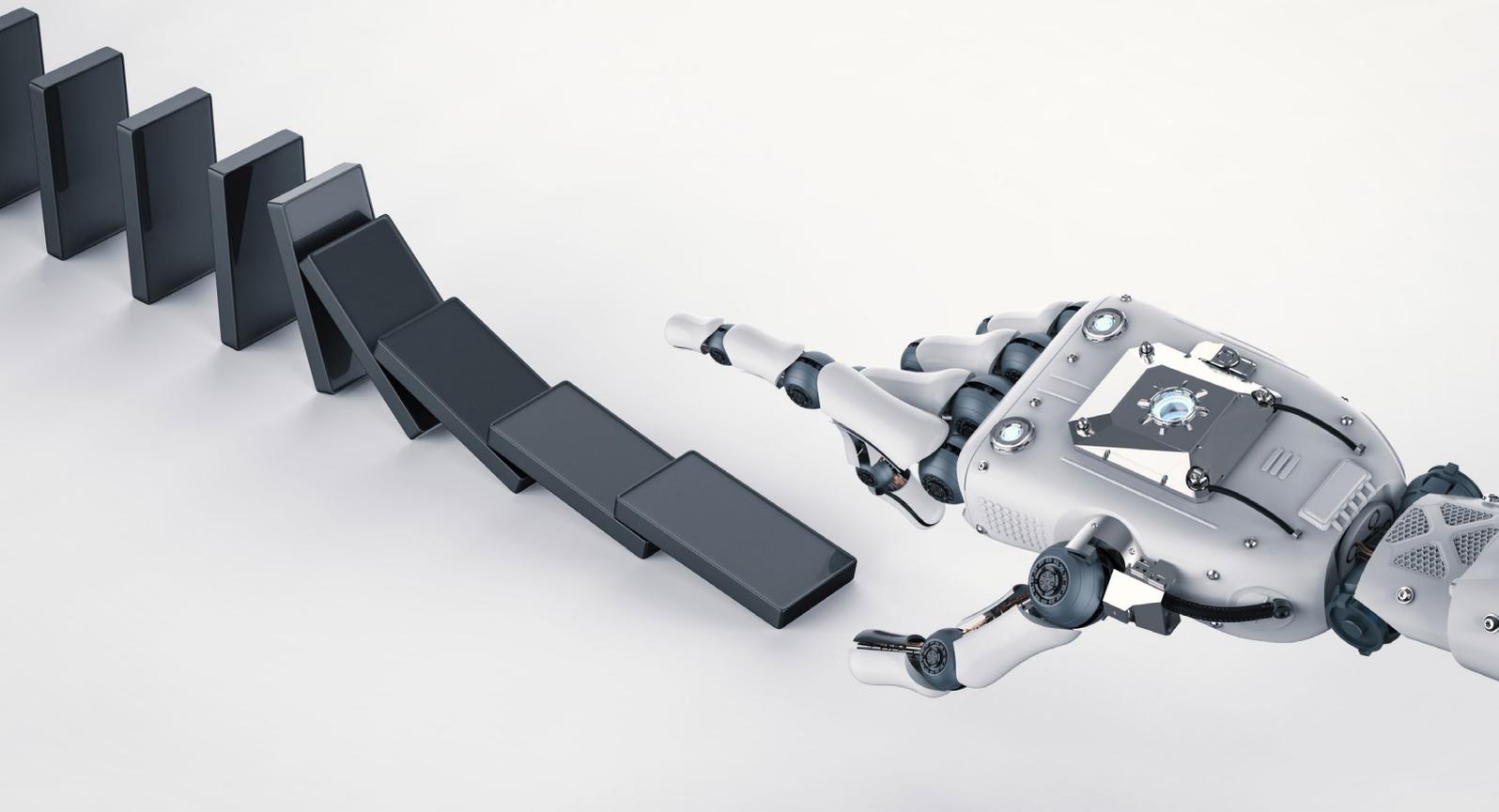
图9: 先进技术越来越多地应用到金融企业核心业务流程, 也正在改变消金机构的业务运营模式



趋势四 金融科技全面赋能消金价值链, 成为其下一个5年的核心竞争力之一

随着技术的不断升级和广泛应用, 科技将进一步改变并推动消费金融行业的发展。人工智能、大数据、区块链、API等各类科技已被广泛应用于消费金融全价值链, 赋能金融机构提升客户经营和服务质量、提高运营效率、加强风险管控, 进一步促进其业务增长和利润水平 (见图9)。以人工智能技术为例, 国内某领先金融机构在消费金融端到端客户经营上整合大数据分析 and AI技术, 形成了“洞察助手”、“销售助手”、“服务助手”、“知识助手”四大应用案例, 产生了宝贵的客户洞察、实现精准推送销售信息、提醒坐席提供针对性服务, 提高获客成功率、提升整体服务质量。

- 洞察助手: 快速获取进线客户的基础资料、用户价值、进线路径、接触历史等, 对进线客户构建多维度全息画像, 从而进行差异化营销, 增加获客成功率。
- 销售助手: 通过接受和分析洞察助手提供的信息, 在客户进线时即刻显示客户的购买潜力及意愿, 帮助坐席快速开展服销决策, 提高客服的个性化服务水平和交叉销售率。
- 服务助手: 在与客户的对话中, 实时分析客户语义, 并根据知识库中相关知识, 调取相应的“服务提醒”并向坐席展示, 提醒坐席可为客户提供的针对性服务, 并监控坐席与客户对话中的合规性, 确保服务质量。
- 知识助手: 存储常见业务类型知识, 与坐席培训平台、信息系统等业务应用系统对接, 并提供统一的知识平台, 支持座席智能查询调用。



趋势五 不良资产处置AMC市场蓄势待发，出现产业链延伸机会

目前中国消费信贷市场整体逾期余额已接近万亿，其中不良余额¹⁸约3700亿元，预计到2025年将超过7000亿元。消费信贷不良贷款的处置在国外是一个成熟且高度专业化的市场，当前我国银行处置不良资产的手法相对单一，仅以清收、核销和ABS模式进行操作，但苦于ABS规模较小，无法有效解决个贷不良余额过高的问题。

目前消费信贷不良资产余额已超过3700亿元，预计未来将进一步高速增长，在整体不良规模持续上升的情况下，不良贷款处置已成为行业间近几年的热议话题之一。

¹⁸ 逾期超过90天的资产

第二章： 各就其位，蓄势待发——制胜未来中国消费信贷市场的战略举措

麦肯锡结合中国市场近期变化与成熟市场的最佳实践，建议银行、互联网平台及持牌消费金融公司在中国消费信贷市场各类主要玩家，明确自身价值主张、发挥比较优势、识别适合自身的业务发展举措，从而在战略上取得突破。为此，我们总结了未来5年各类市场主体可选择的六大战略举措，以供业内人士参考（见图10）。

图10: 中国消费信贷市场三类主要市场主体可选择差异化战略举措

市场主体类型	战略举措	市场最佳实践参考
银行类主体 	<ol style="list-style-type: none"> ① 深耕存量客户经营，提高用户价值创造 ② 深度整合第三方合作机构，强化场景化获客 ③ 全面升级端到端风控体系，打造核心竞争优势 	<ul style="list-style-type: none"> • 印度某领先银行数字平台、国内某领先零售银行 • 美国某领先零售银行、国内某领先全国性银行 • 台湾市场某全球领先银行
网络小贷平台 	<ol style="list-style-type: none"> ① 夯实信贷核心业务，明确差异化客群定位 ② 服务客户综合金融需求，大力发展非信贷业务 	<ul style="list-style-type: none"> • 中小微企业融资平台Prospa
持牌消费金融公司 	<ol style="list-style-type: none"> ① 坚定加速线上化布局，多点融入端到端客户旅程，为B端和C端提供泛金融解决方案 	<ul style="list-style-type: none"> • 瑞典金融科技公司Klarna

资料来源: 麦肯锡分析

第一节 银行系主体

举措一：深耕存量客户经营，提升用户价值创造

随着信用卡业务增长从增量转向存量、互联网玩家纷纷入局消费信贷市场并不断抢占年轻客群，银行亟需提升存量客户经营能力以应对快速变化的市场格局，把加强用户黏性、促进交叉销售、提高单客价值作为核心指标。麦肯锡建议银行可围绕用户生命周期，建立“金融+生活消费场景”的APP生态闭环，深耕存量客户，加强银行大零售业务的交叉销售。

以印度某领先银行为例，其创立了数字银行平台，主要目的为盘活银行大量存量非活跃客户。该平台是集数字银行、金融超市 (Financial Superstore)、线上市场 (Online Marketplace) 于一体的综合性平台，除了为用户提供包括转账、支付、贷款的纯线上金融服务之外，还整合了银行所属金融集团旗下保险、证券、投资等所有金融产品，打造全方位的金融超市。在此基础上，该平台利用开放API，与包括亚马逊、优步、Airbnb等100多个生活消费场景玩家对接，在平台上打造了包括预订叫车、餐厅酒店预订、旅游住宿在内的20多个消费场景，建立了“金融+生活消费场景”的生态闭环，大大提高用户黏性。该平台成立两年后就已拥有超过2200万客户，日活人数超过500万，为银行创造了巨大价值 (见图11)。

图11: 印度某领先银行将数字平台打造为集金融服务和生活服务为一体的综合平台，盘活存量客户

背景

- 印度某领先银行于17年上线数字银行平台，提供金融与非金融服务

由于该银行发现其不活跃客户占客户基数的一半以上 (包括大量信用卡存量客户)，决定通过建立“金融+生活消费场景”来...

A  提升客户活跃度，促进交叉销售

B  渗透快速增长的数字化市场

业务模式

该数字平台是集数字银行、金融超市、线上服务平台于一体的综合性平台

 **数字银行：**提供纯线上金融服务

 **金融超市：**整合集团旗下保险、证券、投资等金融产品

 **线上市场：**链接预订叫车、餐厅酒店预订、旅游住宿在内的20多个消费场景

上线两年内，客户数超**2200**万，日活人数达**500**万，共放贷款约**15**亿美元

关键成功要素



依托强大的存量客户基础，实现精细化的客户运营



围绕客户综合金融服务及生活服务需求，打造广泛的生态合作伙伴网络



提供高效便捷的数字化用户体验

资料来源: 资料检索; 麦肯锡分析

信用卡是银行提升获利和客户黏性的重要产品，国内某领先零售商业银行突破信用卡作为支付工具的定位，将其拓宽为持卡人“消费生活圈的智能钱包”，通过搭建融合金融和生活消费场景的一体化APP平台，实现线上客户运营和交叉销售。构建合作伙伴生态体系以及打造数字化能力是该银行存量客户经营的两大法宝，该银行通过APP积累了大量用户信息，为大数据营销与交叉销售建立了庞大的数据基础，根据上万个客户标签形成个性化销售线索，分别通过APP、短信、客户经理等形式触达用户，推动综合金融交叉销售。截至2019年底，该APP绑定用户数量超过9000万，月活近4000万，APP平台上的交易额近5万亿元，较APP建立初期提升10倍。在该APP上办理的消费金融金额占全行总额的一半以上。¹⁹

信用卡存量客户经营的核心能力在于平衡风险与收益，因此在建立精细化存量客户分群管理体系时，领先银行通常采用“三步走”：1) 从风险与收益两大维度，对关键客户进行指导性的差异化分层管理，以此作为业务团队与风险团队经营客户的共同基础；2) 根据关键消费维度（如使用频率、额度使用率、钱包份额、消费潜力、分期潜力等）进行更精细化客户分层，指引客户营销资源投入。此外，部分领先银行在特定关键维度上，还根据客户短期/长期行为变化（例如使用循环、办理分期业务等），建立更精细化的分层；3) 基于客户特性、消费行为，总结子客群画像特征及其消费需求种类，匹配差异化运营手段。例如针对不同信用卡客群（如知性女性、年轻潮人、蓝领工人等），推出差异化的信用卡消费优惠活动。

举措二：深度整合第三方合作机构，强化场景化获客能力

数字化时代，传统银行想大力发展消费信贷业务，需进一步加深与线上线下零售业、产业链、以及（金融）科技巨头等第三方机构的合作与整合，提升场景化获客能力，构建消费信贷生态圈。在国内外市场，多家领先银行已纷纷开始与头部线上/线下平台合作，将消费信贷产品与生活消费场景充分融合，实现从获客到活客、再到最终价值变现的闭环，从而打造银行业务增长“第二曲线”。

在信用卡方面，过去几年国内银行已与各类平台合作发行多种联名信用卡，但目前国内信用卡大多以流量互换、获取新客为经营主轴。参考国外领先机构的经验，通过联名卡的策略联盟，银行可以深度经营客户（例如存量客户引流），围绕客户生活形成全时段、全场景、全覆盖的消费体验，甚至包括会员权益互换、进一步拓展为C2B、B2C、B2B2C经营模式。

例如，美国某领先零售银行与某大型连锁超市2015年达成合作协议，该银行推出与该连锁超市品牌联名的独家Visa信用卡，覆盖其庞大的会员群体。该卡片可同时作为会员卡使用，持有人享受信用卡年费全免、2%的购物现金返还等福利。与线下零售巨头的合作帮助该行批量触达高价值新客户，同时，高频次的消费场景大大提升了客户黏性。根据该行2017年年报披露，其信用卡业务收入增长主要得益于与该大型连锁超市的合作以及该卡片交易量的增长。目前国内尚未有突出的成功案例，但与第三方机构深度合作将成为国内各机构未来信用卡经营的决胜点。下面，我们来复盘一家国内银行的类似案例。

该国内某领先银行与一家知名生鲜电商展开深度合作，依托该电商平台的线上APP推出数字钱包、联合会员、金融专区三项线上化服务。用户在成功注册该行的数字钱包后，既可享受优选商品、专享折扣，还可使用钱包支付、定制理财产品等金融服务，该银行明确将数字钱包获客数作为此项合作的首要目标。但事与愿违，在合作起步阶段，该行数字钱包获客数增长并未达到预期，其根本原因有4点：1) 缺乏对业务目标的精细化管理。在与获客数紧密相关的三大关键指标（访问数、需求发起数、注册成功率）均没有设置量化指标，导致无法将大目标分解到各关键环节并开

¹⁹ 银行年报

展精细化的运营管理; 2) 团队组织上缺职能、缺协同。团队构成上缺乏数据分析、体验优化、营销推广、产品设计等关键职能; 此外未能与合作方团队在目标、资源投入等方面达成共识, 无法形成合力, 缺乏有效协同; 3) 用户体验上缺引导、缺简化。数字钱包缺少内容引导, 无法吸引用户关注, 且优化前的用户旅程冗长, 导致转化率低下; 4) 数据驱动上缺工具、缺应用。在场景经营中, 该行不仅缺乏辅助运营分析的数据工具, 还缺少数据能力(如用户画像)在业务上的具体用例。为解决这一系列根本问题, 该行实施4T数字化运营战略, 在策略、组织、工具上做出迅速调整。

- 目标(Target): 将过去的单一结果管理, 转变为全流程的目标管理, 确保“目标-任务-团队”高度一致;
- 团队(Team): 将过去的单一职能团队转变为多职能团队, 形成互联网化的闭环“作战组织”;
- 工具(Tool): 将过去“看数据、知结果”的局部数据工具, 转变为“用数据、析结果”的全局数据工具, 充分发挥数据在业务中的“灯塔”作用;
- 测试(Test): 将过去依靠运营人员经验驱动的方式, 转变为通过敏捷迭代, 针对用户体验问题, 依靠测试找到最优方案。

这套数字化运营“组合拳”, 使得该行不仅在短时间内成功实现日均获客数提升5倍, 并在此过程中沉淀了线上业务运营方法、工具及团队能力。

举措三: 全面升级端到端风控体系, 打造核心竞争优势

部分客群受景气循环或过度授信的影响, 偿债能力下滑, 加之部分金融机构为了追求快速增长授信不审慎, 过去三年消费信贷行业利润率整体下降趋势明显。麦肯锡对全国55家商业银行进行了调研²⁰, 发现其零售业务平均税前利润率从2017年的38%降至2019年的34%, 而5家持牌消费金融公司²¹的平均税前利润率也从2017年的27%下降至2019年的16%。受银行利润率下滑叠加不良贷款余额增速加快、居民负债比持续增加等因素影响, 消费信贷市场未来充满不确定性, 全面升级端到端风控能力成为银行未来5年制胜消费信贷市场的关键。

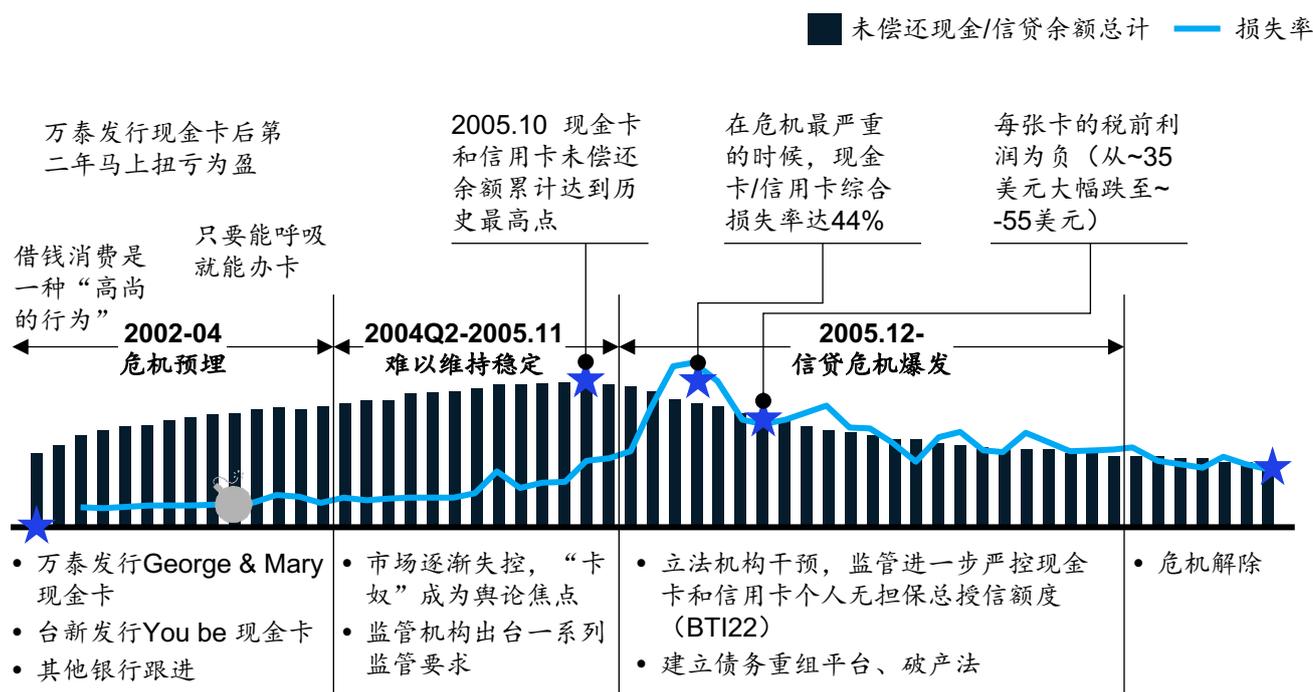
我们认为在台湾地区的双卡风暴中, 某全球领先银行出色的信用风险管理经验值得国内银行借鉴。台湾信用卡、现金卡市场在2005年出现系统性风险, 在危机最严重的时候, 现金卡/信用卡综合损失率达44%。究其原因, 台湾信贷危机爆发主要由于中小型银行激进发卡、信用体系不够健全, 暴露了银行风控体系的三大漏洞:

1) 风险识别上出现“从众效应”: 各个银行照搬照抄同一个准入标准与策略, 单纯跟随大行的脚步提供相同的信贷额度(比如以卡办卡), 客户很快就债台高筑; 平均每个客户有4张以上信用卡, 一旦客户违约, 所有银行都将蒙受损失, 最终导致系统性风险; 2) 风险衡量过度依赖单一、未经周期检验的信用评分卡, 降低了风险测量准确性: 为了快速处理大量申请、提高业务发展速度, 大量发卡机构仅依据通用的申请评分卡便发放信用卡或者小额贷款, 误认为一套评分卡可以捕捉所有风险, 未根据新客群、新产品、新竞争形态重新验证数据与模型调优; 此外盲目进行业务扩张, 降低或忽略申请验证标准, 致使申请端欺诈增多, 并且未落实风险准入政策, 对小额分期贷款、现金贷采取宽松审核标准; 3) 风险管理上具有“高风险、高回报”的迷思: 市场过度竞争导致实际风险远高于预期(见图12、13)。

²⁰ 包括六大行、八家全国性股份制银行及44家主要城商行/农商行

²¹ 消费金融公司包括捷信、招联金融、马上消费金融、兴业消费金融、中银消费金融, 官网及公开资料整理

图12: 台湾信用卡、现金卡市场由于中小型银行激进发卡、信用体系不健全, 于2005年出现系统性风险



资料来源: 麦肯锡分析

该银行通过“建机制、定战略、建系统”三步走策略在台湾市场信贷危机爆发前就构建了完善的风控体系, 这套体系在危机中体现出巨大价值, 该行损失仅为同业的一半。此外, 在双卡危机尾声, 该行通过指标判断问题即将缓解, 随即“果断逆势操作”, 大胆主动营销, 抢占市场份额, 同时伺机收购同业, 短期内实现扭亏为盈。

— **建机制:** 明确定期召开营销、销售、风险会议, 具体讨论宏观形势、风险管控举措的协作机制; 建立由风险部门牵头, 形成贷前、贷中、贷后端到端全覆盖的闭环反馈机制; 并严格落实每3个月出台一个新的准入、贷后、催收等风险政策测试方案。

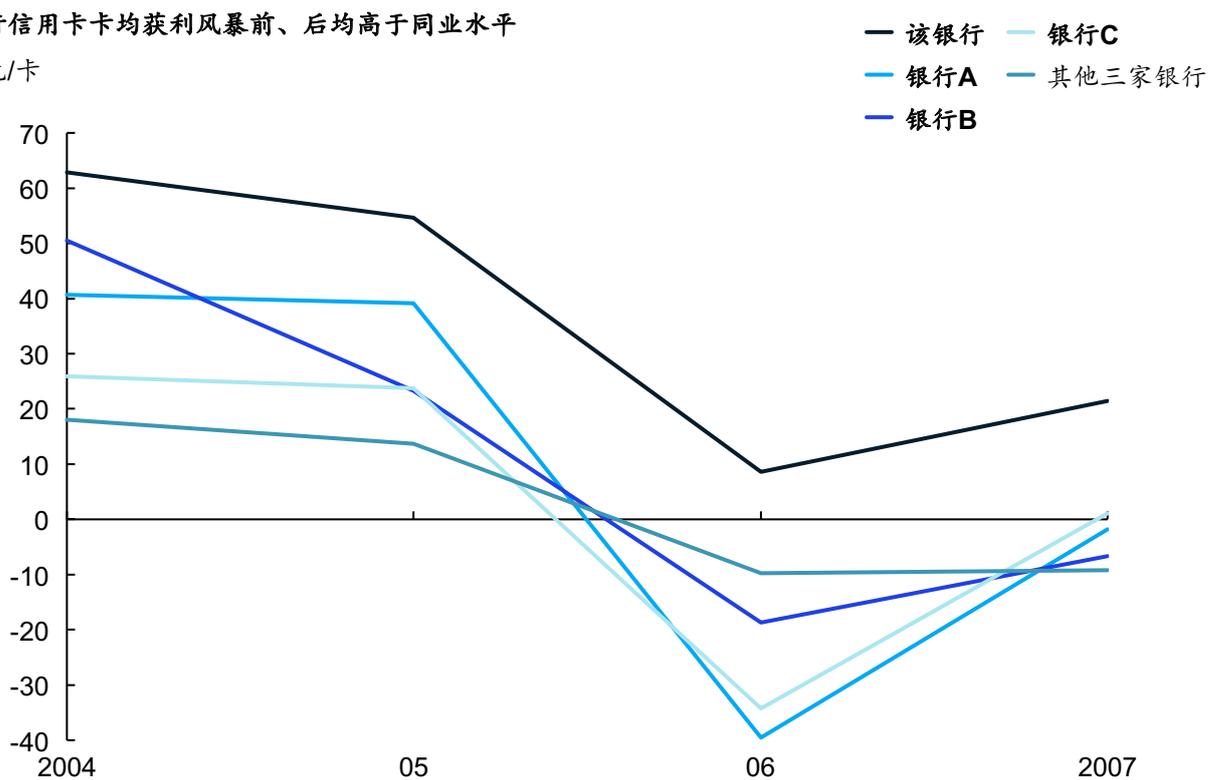
— **定战略:** 从战略上, 明确深度经营现有客户并获取高价值客群, 建立涵盖营销、准入、贷后管理、催收的全面量化风险管理体系; 并要求所有风险人员学习大数据分析, 培养综合性风险人才。

— **建系统:** 资源向风控倾斜, 优先开发风险相关科技需求, 包括风险模型、端到端风险管理系统; 致力于科技创新, 打造世界级的信贷系统; 建立整合审批、反欺诈、贷后管理、催收、资产保全等全部门的信贷工厂。

结合成熟市场经验及国内银行业现状, 我们认为国内银行消费信贷风险管理的核心在于建立以数据为基础的端到端量化风险管理体系和一体化决策机制, 积极贯彻“比市场早发现”、“比同业早行动”的纲领, 有效管控风险。银行可通过“打造智能化信审流程”、“加强数据模型在核心风控决策中的应用”、以及“强化贷后预警体系”三大抓手构建以数据为核心的风控体系。

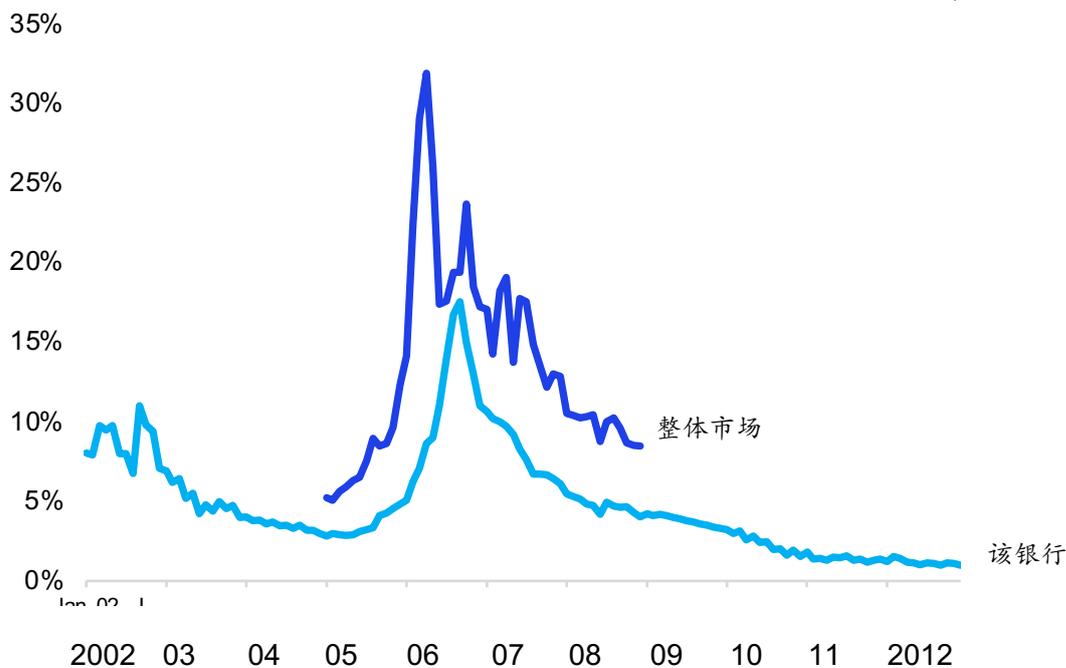
图13: 该银行信用风险管理能力在危机中发挥巨大价值, 损失仅为同业一半

该行信用卡卡均获利风暴前、后均高于同业水平
美元/卡



双卡风暴中, 损失率仅为同业的一半

- 预判金融风暴
- 及早进行好银行/坏银行管理
- 坚决执行高风险客户早期干预(降额、重整、退出)



资料来源: 资料检索; 麦肯锡分析

第二节 网络小贷平台

根据金融业务在整个集团生态的布局 and 定位，涉足线上信贷业务的互联网玩家大致分为两类：一类聚焦整体生态建设，金融服务和金融业务通常作为集团业务的一部分，是其中的一个事业部；另一类聚焦金融业务自身发展壮大，其在与集团生态协同的基础上，相对独立于集团其他业务。我们认为，在下文提出的两大举措中，举措一对这两类玩家均适用，而举措二则更适用于第二类玩家。

举措一：夯实信贷核心业务，明确差异化客群定位

随着互联网小贷业务增速趋缓，市场进入新一轮结构调整期，市场集中度将显著提升。此外，近年来对线上流量的竞争也愈发激烈，获客成本不断上升，为互联网玩家新客户增长带来挑战。我们认为，用户规模增长仍是互联网玩家未来需持续关注的领域，与此同时，明确差异化的客群定位、围绕目标客群形成差异化业务打法也是互联网玩家信贷余额规模增长的重要驱动力。海外市场的领先互联网信贷平台 Prospa 采取了类似策略，聚焦自身所擅长的特定客群，其业务模式、风控体系均围绕该客群展开，其做法值得国内金融机构借鉴。

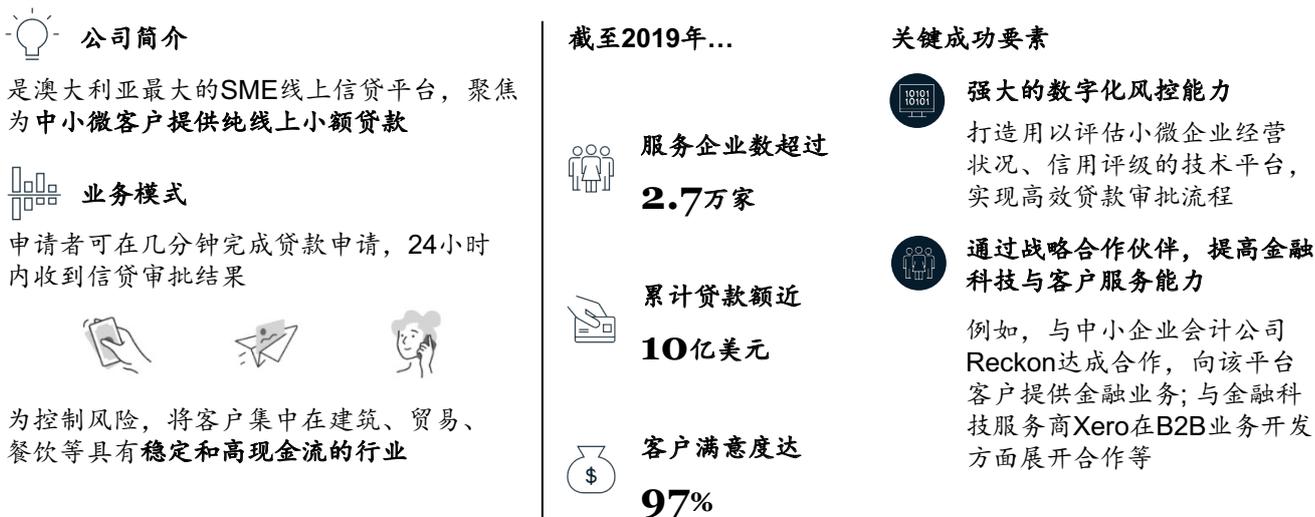
Prospa 创立于 2012 年，是澳大利亚最大的中小企业线上信贷平台，聚焦为中小微企业提供纯线上小额贷款。申请者可在几分钟内通过 Prospa 的平台完成贷款申请，并在同一个工作日内收到信贷审批结果，下一个工作日收到贷款款项。由于 Prospa 面向的客户多为小微企业，无论是商业规模还是财务稳定性都无法与大型企业媲美，因此，Prospa 对其客户所属行业、贷款额度及还款方式都进行了一系列的条件限制，客户主要集中在建筑、贸易、餐饮、专业服务和零售行业等现金流较高且稳定的行业。此外 Prospa 围绕中小微客群打造独家技术平台，用以评估小微企业经营状况，给予信用评级，实现高效贷款审批流程。同时，Prospa 与多家公司达成合作协议，为其小微客户提供各类金融服务，例如，与中小企业会计公司 Reckon 达成合作，向该平台客户提供金融业务；与澳大利亚中小企业金融科技服务商 Xero 在 B2B 业务开发方面展开合作等。从上线至 2019 年底，Prospa 累计向约 27000 家企业提供了接近 10 亿美元的贷款，客户满意度高达 97%²²（见图 14）。

举措二：服务客户综合金融需求，大力发展中收业务

未来，资本市场将更关注网络小贷互联网平台金融业务本身的发展潜力，估值逻辑也可能改变。参考银行业经验，银行估值主要取决于规模、收入结构、盈利能力、风险以及成长性等指标。其中，净资产回报率（ROE）是银行估值中最关键的指标之一，部分银行通过发力零售银行与中间业务——尤其是财富管理等资本金占用较低的业务——有效提升了银行的整体净资产回报率，因此估值相对较高（见图 15）。所以我们建议互联网平台在持续提升核心信贷业务的基础上，重点关注整体金融业务的增长潜力，尤其是保险、财富管理、金融科技等资本金占用低的非信贷业务。

²² 2019 Prospa 公司年报

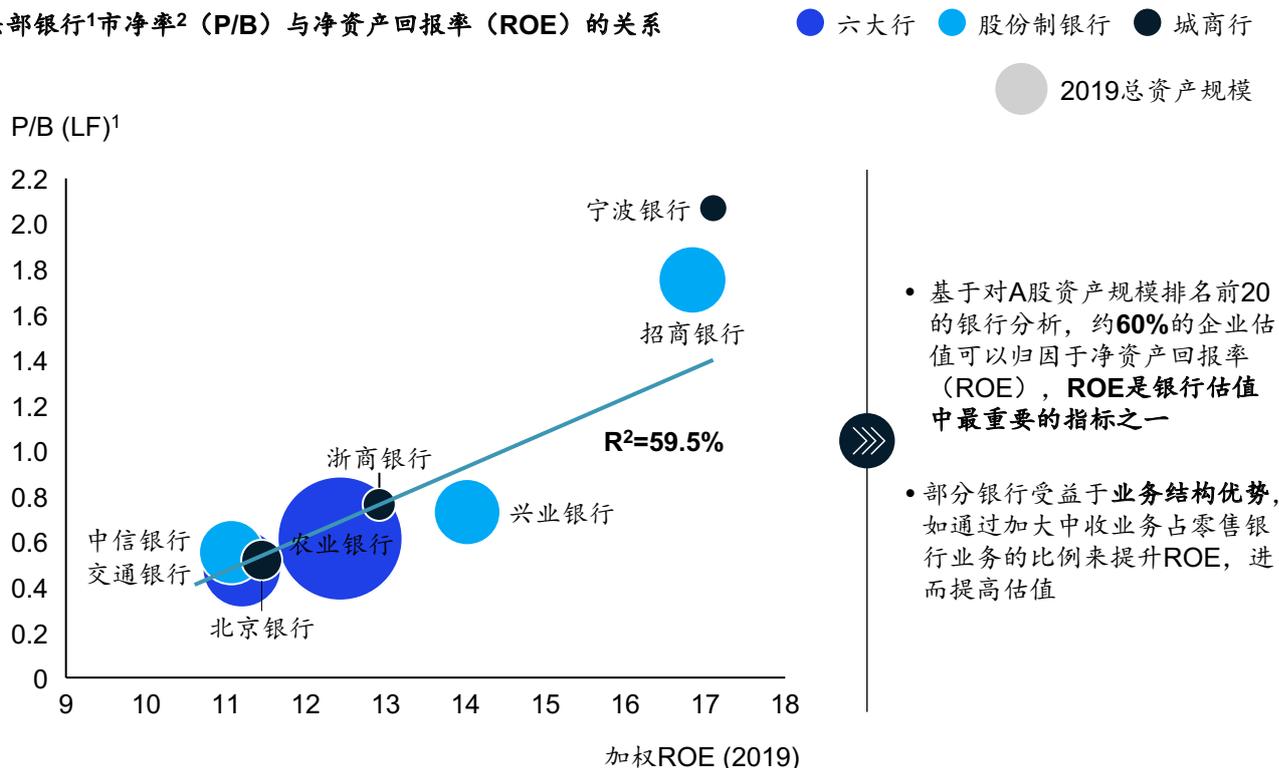
图14: Prospa聚焦中小微客群, 目前已成为澳大利亚最大的中小微线上信贷平台



资料来源: 资料检索

图15: 净资产回报率是银行估值中最重要的指标之一, 部分银行因差异化的盈利模式获得较高估值

头部银行¹市净率² (P/B) 与净资产回报率 (ROE) 的关系



1. 包括A股上市资产规模排名前20的银行
2. 基于2020年11月9日收盘价以及银行最新财务报表数据

资料来源: Wind; 麦肯锡分析

此外,从客户需求出发,为满足信贷用户存款、理财、保险等多元化综合金融需求,互联网玩家可探索以信贷业务为抓手的综合业务营销。以国内某领先互联网金融平台为例,其将理财用户的在管资产规模(AUM)作为该用户申请消费信贷时信用评分和风险评级的考量因素,同时把此规则明确告知用户,即用户在该平台的AUM规模越大,申请贷款时的信用评分越高,贷款利率越低,这一举措大大激励了该平台的交易,更好满足了用户的综合金融需求。

麦肯锡结合自身项目经验和国内外最佳实践,认为成功实施这一举措的玩家通常具备两大前提条件:1) 金融业务不仅是集团生态的重要一环,同时也需要实现自身的发展壮大;2) 具备较强的综合实力,在信贷业务上已具有一定的规模效应和竞争优势,有资金和能力发展多元化金融业务。因此我们认为,这一举措适用于在金融业务上有相对独立战略发展诉求的头部互联网玩家。

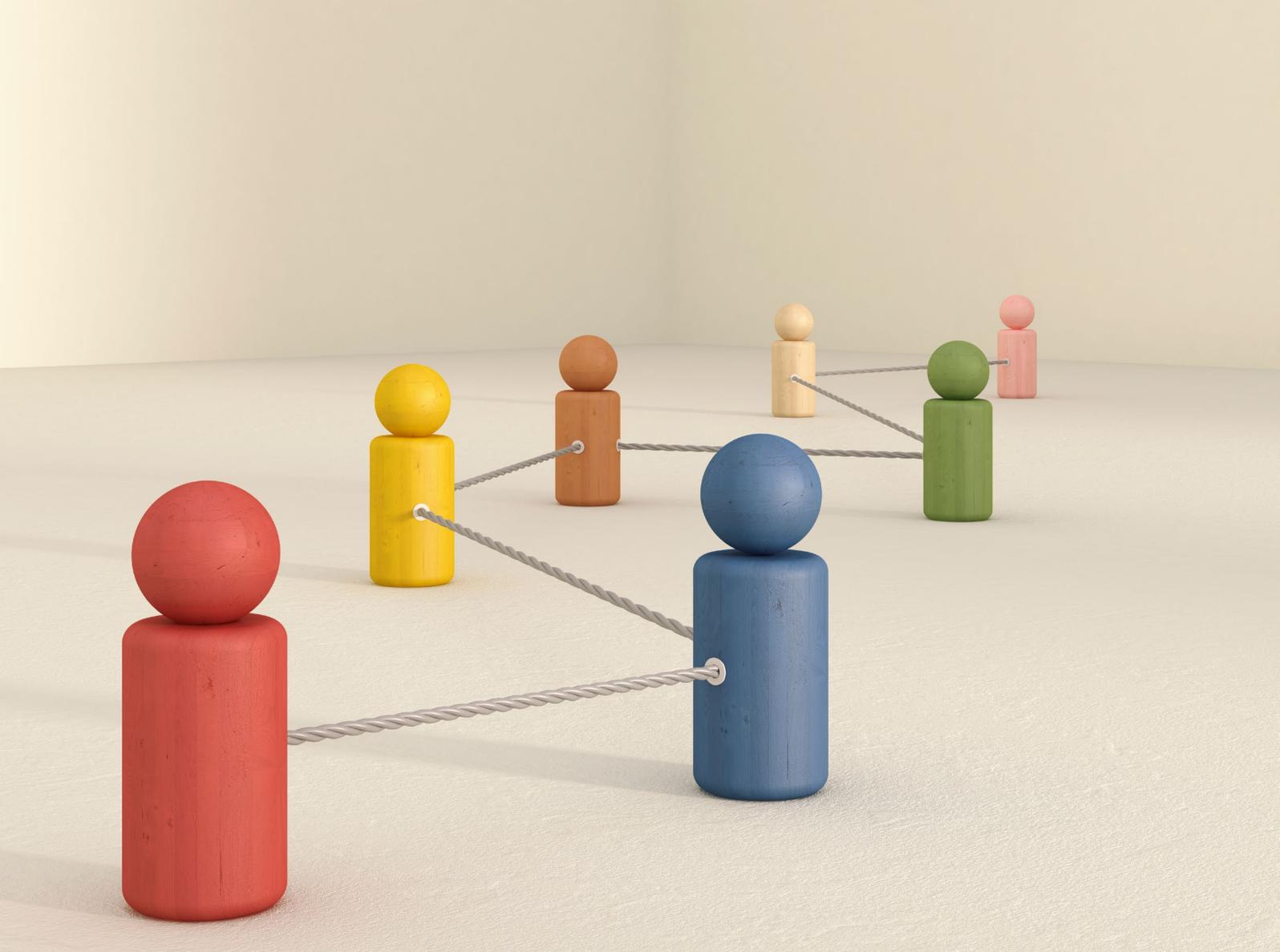
第三节 持牌消费金融公司

举措: 坚定加速线上化布局, 多点融入端到端客户旅程, 为B端和C端提供泛金融解决方案

受新冠疫情期间风险指数显著上升、线下获客成本高企、转化率低等因素影响,线下持牌消金公司亟待寻求业务突破。此外,蚂蚁、美团、小米等头部生态圈玩家纷纷入局,进一步推动市场生态场景多元化,竞争愈发激烈。在此影响下,我们认为持牌消金公司应加快探索O2O模式,开发围绕用户综合金融和生活需求的线上平台,这样一来,不仅可将线下获得的客户引导至线上平台进行持续运营、提高用户黏性、促进存量客户交叉销售,还可拓展线上消费金融场景和新客转化,寻求新的业务增长点。

传统持牌消金公司要打造线上消费金融新模式,可参考瑞典公司Klarna的业务模式。Klarna成立于2005年,是一家金融科技公司,提供包括支付、分期付款、先买后付等消费金融解决方案,覆盖各类线上和线下商户。Klarna成功把品牌和解方案贯穿于端到端消费者旅程中、在“消费者产生需求”——“考虑购买”——“购买”——“支付”——“购物后”各个阶段与客户产生互动,形成了核心竞争优势。例如,在消费者产生购物需求的阶段,Klarna与商家展开各类联合营销活动,提升消费者购买意愿;在考虑购买阶段,Klarna与商家合作,提出“先收货、后付款”的口号,允许客户先试用产品,确认无需退货后再完成支付,从而鼓励消费;在付款阶段,Klarna提供了便捷多样的付款方式,简化付款流程,例如允许消费者无息分四期支付货款、无息在30天内支付货款、或提供6~36个月、0~29.9%利率的消费信贷;在完成购物后,消费者可在Klarna的APP上高效便捷地查询交易记录、管理贷款、发票等,该APP同时也嵌入了大量知名零售品牌和产品的链接,推动存量用户交叉销售。此外,信用风险分析评估能力也是Klarna成功的关键因素。Klarna把风控模型与大量外部数据对接,可仅凭消费者电话、邮箱、邮编等信息迅速评估用户信用分及欺诈风险。截至2019年,Klarna收入达到7.4亿美元,同比增长32%,其中利息收入约2.5亿美元,占比近30%²³。

²³ 2019 Klarna公司年报

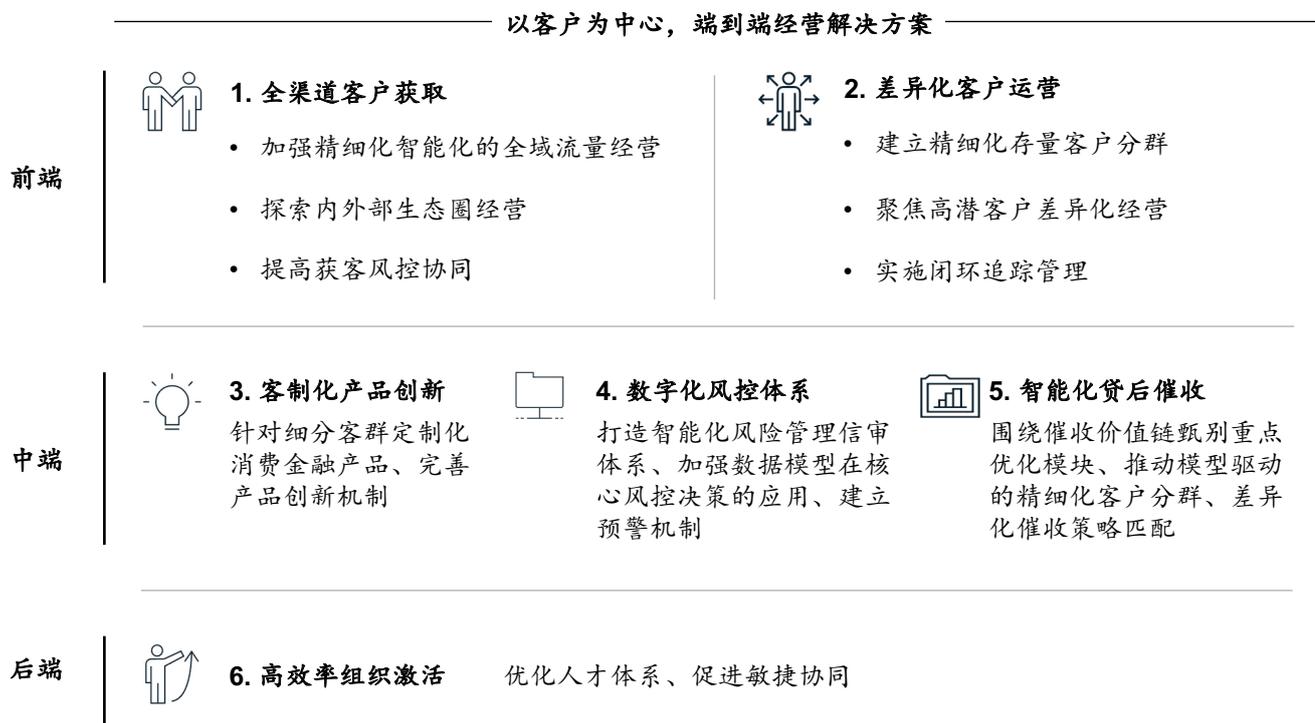


第三章： 着眼当下、布局未来 ——打造六大核心能力，勇立 中国消费信贷市场潮头

展望未来，国内消费信贷市场机遇与挑战并存。在行业整体增速放缓、竞争态势加速调整的新环境下，各类市场主体想要在新一轮竞争中守正出奇、拔得头筹，关键在于认清自身禀赋、找准差异化战略定位、发挥比较优势、加强合作创新并构建新护城河。因此，银行、互联网玩家和持牌消金公司等主体，不仅要看清潜在市场机遇、制定制胜战略举措，更要明确需要构建哪些核心能力来实现这些战略举措，否则战略将成为无源之水、无本之木。

金融机构应聚焦六大核心能力：全渠道客户获取、差异化客户运营、客制化产品创新、数字化风控体系、智能化贷后催收及高效率组织激活，这也是各类消费信贷市场主体的共同发展方向（见图16）。

图16: 构建六大核心能力, 打造以客户为中心的端到端解决方案



能力一 全渠道客户获取：加强全域流量的精细化、智能化经营，探索内外部生态圈经营，提高获客风控协同

无论是传统银行还是互联网玩家，提高新客获取效率始终是业务增长的关键。部分机构持有“新客获取仅是销售或获客团队的工作”这一思维定式，事实上，提升新客获取效率涉及端到端的全业务价值链，获客、运营、风控缺一不可。我们建议各类市场主体聚焦三大抓手：全域流量的精细化智能化经营、内外部生态圈经营以及提高获客风控协同。基于国内领先互联网平台的成功经验，通过第一步“扩渠道”，在成本不变或仅小幅增加的情况下可以把注册用户规模提升1~2倍；通过第二步优化用户体验和精准营销，可以把注册用户到首次用信客户的转化率提升约20%~30%。

一、全域流量的精细化智能化经营：打造多链路、多媒体、多渠道的全域流量经营模式，实现线上线下融合、多面触达客户。尽管公域流量近年来费用高涨，但流量大、触点广、速度快的优势，决定了其短期内仍是重要的获客来源之一。市场主体应针对关键目标客群的需求和偏好，设计定制化的营销方案，提升“触达—感知—理解—考虑—转化”的端到端转化率。在经营私域流量时要以“内容”为经营核心，做到对客户精准定位，深挖客户需求，持续推送与客户高度相关的营销内容及品牌价值主张，吸引客户注意力，与客户真正建立起纽带关系。

二、内外部生态圈经营：搭建消费金融生态圈的成功要素在于各方参与者把“流量互导、权益互换、价值共享、相互赋能”作为核心经营思想，创造互生互利的生态圈。大型银行可以考虑与不同商业场景强强联手，打造“银行—平台—商户”的三方合作，实现客户、产品与数据的高效连接，实现更精准的风险评估、价值发现及交易撮合。中小银行则不妨考虑通过搭建垂直场景扩大获客来源，例如采用B2C模式，把商户拓展为小微客户，并转化成强有力的销售点，将客户引流到相应场景，实现信息回馈并形成闭环。对于有集团生态或股东资源的互联网玩家和持牌消金公司而言，除了外部合作，还应充分评估内部生态资源与消费信贷场景融合的潜力，通过客户资源与数据共享，配以针对性营销触达手段，以更低成本获取和留存客户。

三、获客风控协同：流量获取质量很大程度上决定了信审通过率以及定额定价，而风控模型对流量特征标签的解读，又反向影响前端获客资源的投入方向。因此，获客及风控团队的协同对于提高新客获取效率至关重要。我们认为，要实现协同，机构可以选择把风控模型前置，将风控模型认可的“好客户”标签（如年龄限制、职业类型、行业偏好等）输出给获客端（如广告模型、销售团队），实现定向获客。例如国内某领先无抵押贷款小贷公司，利用风控指引前端销售团队，在获客时就进行了有效的风险识别和筛选，从而极大降低了坏账率、提高了效率和效益。

能力二 差异化客户运营：建立精细化存量客户分群，聚焦高潜客户差异化经营，实施闭环追踪管理

如今，获得新客户的成本与难度与日俱增，外加信贷业务本身黏性低，如何持续经营存量客户、拉长生命周期、提高单客价值贡献，直接影响了消费信贷主体的盈利能力，甚至是决定生死存亡的胜负手。为此，麦肯锡提出三大抓手，帮助市场主体提升存量客户经营能力：建立存量客户精细化分群、聚焦高价值客群差异化经营以及实施闭环追踪管理。基于行业实践经验，通过存量客户精细化经营，复购率可提升约20%，整体存量客户价值显著上升。

一、建立存量客户精细化分群：由业务部门和风险部门共同讨论，根据关键经营维度（如对公司的价值贡献、客户状态、风险高低等）对客户进行分群，分析不同客群的特征，基于整体业务经营目标，确定不同客群经营优先级，并匹配相应资源。

二、聚焦高价值客户差异化经营：基于客户分层分析，明确高价值客群定位，并运用客户标签和历史数据的定性定量研究，结合定性访谈、客户洞察挖掘等手段，精确理解重点客群的需求和痛点，设计具有针对性的产品、服务和营销方案并快速实施。

三、实施闭环追踪管理：围绕整体经营业绩提升效果、细分客群提升效果及具体方案提升效果这三大关键指标，建立闭环追踪机制，有效评估方案进展及成效，实现方案设计标准化及动作优化，提升协同效果。

能力三 客制化产品创新：为细分客群定制消费金融产品，完善产品创新机制

麦肯锡对全球183家跨行业创新驱动型公司的研究结果显示，以创新著称的典型公司包括IBM、谷歌、ING银行、美国运通等，而这些创新驱动型公司的经济利润约是同业的2.4倍。对于消费信贷金融公司而言，如何加速金融产品创新，更好满足各类消费者日益增多且多样化的消费信贷需求，成为金融机构制胜的关键。为此我们找到加速产品创新的两大抓手：

一、针对细分客群定制消费金融产品：金融机构首先应明确目标细分客群，通过客户访谈、市场调研等手段，明确目标用户画像及用户的消费信贷产品需求，并通过与销售团队交叉验证、竞品对标等方式评估新产品可触达的潜在市场规模，明确新产品的特征和创新点。此外，金融机构还可以关注消费信贷与其他金融产品融合的创新机会，例如以用户的理财或存款AUM作为信贷产品的“质押”，在降低风险的同时加强用户留存和交叉销售。

二、完善产品创新机制：打造一套完善的产品创新机制需要分三步走：1) 建立一个产品中心：机构可以根据业务规模及复杂度设立不同的产品中心团队，例如无抵押现金贷、场景贷及创新产品部等；2) 完善一套产品经理培养体系：产品经理能力模型需要覆盖六大模块，包括业务理解能力、风险管理能力、领导力、金融知识、市场营销能力、运营支持能力。机构可以提拔内部领导能力强、熟悉业务和风控的员工作为产品经理的种子选手，并通过差异化的培训路径培养产品经理所需的差异化能力；3) 打造一套由产品经理牵头的产品创新机制和流程：包括提出创意需求、分析创意需求、创新开发以及评估迭代四个步骤，明确各部门在每个步骤的分工及配套管理机制（如预算规划机制、项目开发决策机制等）。某领先银行通过再造信用卡产品开发创新流程，成功将产品开发周期从4.5个月缩短至约1.5个月，上线速度提升约60%。

能力四 数字化风控体系：打造智能化风险管理信审体系，加强数据模型在核心风控决策中的应用

我们认为，构建以数据为核心的风控体系有三大抓手：打造智能化信审流程、加强数据模型在核心风控决策的应用、强化贷后预警体系。参考行业最佳实践，通过构建数字化风控体系，金融机构平均风险成本可降低15%~30%、流程效率提高10%~30%，综合盈利水平提升10%~20%。

一、打造智能化信审流程：在消费金融竞争加剧的形势下，各金融机构目前都面临客群下沉、客户覆盖走向三四五线城市的局面。在此形势下，建立智能化、线上化的审批流程已成为机构必备的基本能力。麦肯锡认为，推动消费信贷审批数字化应聚焦三大领域：

1. **重视客户旅程设计：**数字化时代的客户旅程具有简单、即时、互动的特征，消费者不仅对贷款申请、审批、放款速度和即时性的要求高，还会把整个流程的客户体验与其他消费场景（如，电商和社交媒体）相比较，因此在信贷风控流程设计上，客户旅程是关键一环。

2. 建立线上化信审能力: 信审环节借助“智能风控、信贷工厂”, 通过系统综合分析客户申请评分卡、欺诈风险评级、授信额度管理和外部征信评分卡, 批量处理申请客户信息, 提升审批质量、效率和客户体验。针对无法线上直通审批的申请件(如申请金额高、潜在风险偏高或数据源可靠度偏低等), 不妨考虑引入远程信审流程, 进行人工视频面谈。系统还可通过大数据等科技手段(例如设备号识别、人脸识别、微表情分析等)输出判断结果, 帮助信审人员进行人工判断, 提升审批决策。
3. 完善信审及定额定价逻辑: 为解决国内金融机构在信用风险管理上普遍面临的“多头共债”的核心问题, 对个人总授信额度的管理可参照MUE (Max Unsecured Exposure) 或DBR (Debt Burden Ratio) 等维度, 针对个人客户在全行业、全机构、多产品的总授信额度开展准入端的科学管理, 避免过度授信。在实际运用上, 各家金融机构可以通过风险等级、客群与收入认定方式(如客户收入证明、机构内数据模型估算、外部数据估算等)多个维度给予不同风险倍数。

二、加强数据模型在核心风控决策的应用: 数据模型在消费金融各个核心决策流程的重要性日益突出, 各类模型数量急剧增加, 应用范围日益广泛, 消费信贷市场主体可通过三步加强数据模型应用:

1. 识别可用数据源: 除了传统数据(如, 工资单)外, 金融机构应寻找可以识别身份(例如, 减少诈骗)、评估偿还能力(例如, 收入或当前债务水平)、判断偿还意愿(例如, 过往信用记录)等可供衡量的数据, 其中特别要分析5类数据源: 电信供应商、公用事业、零售商和政府、以及金融机构自有但先前被忽视的数据。
2. 确保获取恰当数据: 购买是获取数据最简单的方式, 一般十分可行, 但若以成本论, 则并非总是最理想的方式。而且基于监管或其他原因(例如, 零售商的刷卡数据通常不能出售), 有些数据有时即便付费也无法获取。一个更好的解决方式是拥有数据的机构合作, 使所有相关方均从数据获取中受益, 强强联手、实现双赢。
3. 把数据转换为信用洞见: 许多向个人放贷的机构都具备突出的信用风险建模能力。但要想整合运用这些新数据, 还应在两个方面做出重大调整: 人才和IT。人才: 金融机构应吸纳不同领域的人才, 尤其是擅长分析风险变量的统计人才和来自于数据来源领域的行业专家, 学习他们的客户洞见, 以识别更加复杂的风险关系。IT: 金融机构还需要更强大的计算能力。新数据量十分庞大, 如手机记录, 一小群潜在客户即可产生以十亿字节计的数据量。如此庞大的数据量很容易令原来的IT系统不堪重负。而云计算的迅猛发展, 为金融机构解决传统IT算力不足问题, 提供了一个成本合理的途径。

三、强化贷后管理、建立预警体系: 未雨绸缪优于亡羊补牢。相比在不良贷款“冒头”后清收处置的巨大成本, 建立高效的预警体系, 可以事先洞察风险并及时采取缓释措施, 可以实现“事半功倍”。麦肯锡认为, 消费金融机构在搭建预警体系时应该秉持从“宏观着眼、中观着手、微观着力”的原则, 选择合适的宏观检测指标, 及时了解并参照宏观风险变化趋势以及对自身组合的可能影响, 进行组合管理调整。中、微观强调“精准分层、主动管理”, 依靠客户行为评分卡、外部征信评分卡、指标体系和额度管理模型, 跟踪处理“可营销”、“监控”、“早期干预”和“退出重整”这四类客户。划入“可营销”类别的客户, 会被推送给业务部门挖掘追加销售机会; 而被划入“退出重整”类别的客户, 则立即进入催清收环节, 启动逾期客户风险分层管理。

能力五 智能化贷后催收：模型驱动的精细化客户分群匹配差异化的催收策略

建立“精细分层、智能催收”的贷后管理体系，不仅能够帮助消费信贷市场玩家有效降低风险成本、提高盈利性，也能在疫情等危机中发挥重大价值。麦肯锡识别出优化贷后催收方案的三大抓手：模型驱动的客户细分与分析、差异化的客户联络策略、以及催收/处置策略匹配。基于业内最佳实践，通过优化客户分层管理、匹配差异化联络策略、催收策略等措施，回收率可提高约10%~20%。

一、模型驱动的客户细分与分析：相比过去简单从在险价值 (VaR) 一个维度进行客户分群，如今，领先金融机构已采用三层模型架构进一步细化客户：自愈模型、VaR模型和客户行为模型。其中自愈模型旨在有效识别未来自愈可能性高的客户，降低针对他们的催收工作量，让催员能将精力集中在高附加价值工作上。VaR模型根据不愈的概率和敞口金额计算账户层面的风险值，指导催收策略。而客户行为模型旨在预测客户对不同联络/催收策略的反应，从而帮助金融机构优化催收措施，如最佳致电时间、频率等。

二、差异化的联络策略：由于不同细分客群的账户余额、账户状态、自愈可能性等各异，对于不同细分客群，金融机构可围绕催收开始时间、联系频率、以及联系方式（如，渠道选择、催员匹配）等三大策略进行精确匹配。例如，自愈可能性高的客户可采取短信提醒或机器人催收方式；而账户余额高、非管制且不太可能自愈的客户，则可采取高频电话催收方式。

三、催收/处置策略：最后，催收/处置策略的精细化也是一个较大的价值创造点。除了清偿方案优化和还款优惠外，金融机构还可利用还款曲线，针对每个细分客群的现有催收策略效果进行综合性判断，找出策略优化的实施节点及强度，并适时调整。

能力六 高效率组织激活：优化人才体系、促进敏捷协同

无论是传统银行、互联网玩家还是持牌消金公司，人才始终是企业蓬勃发展之本。在宏观经济和监管环境瞬息万变、竞争愈发激烈的背景下，如何吸引和留存关键人才、提升管理层组织效率、促进跨业务跨部门敏捷协同，是每一类消费信贷市场玩家需要解决的关键问题。

一、优化人才体系：依据麦肯锡“Talent to Value”方法，通过拆解企业战略、识别出对企业战略达成和价值创造最关键的前1%~2%的岗位，以及这些岗位所需的能力模型，并对当前岗位上的人才进行诊断评估，从而明确具体的人才引入和能力提升需求，制定关键人才招聘和培养计划。

二、促进敏捷协同：在外部竞争环境日益复杂、市场波动性和不确定性增加、客户洞察愈发关键的环境下，金融机构需要平衡“稳定”与“灵活”，组织由稳定、高效、精益的支柱支撑，兼具动态、灵活、快捷的协同和调整能力。麦肯锡对全球2500多家企业进行的一项调研显示，敏捷转型已经成为75%被访高管的重点工作，敏捷转型的影响深入人心。全球范围内，各行各业的先例也证明敏捷组织的有效性：比如使用敏捷数字工厂的某欧洲银行的客户净推荐值 (NPS) 快速提升20%~40%；荷兰ING银行过去几年来积极推动全组织敏捷转型，通过减少团队交接和延迟，聚焦关键目标，将运营支出减少了30%；澳大利亚电信公司在6周内上线了一个聊天机器人，而此项目原本的用时是1年，产品上线速度提高10倍（见图17）。

图17: 从过往经验来看, 敏捷转型可明显改善客户满意度、员工满意度、运营成本及产品上线速度等



客户净推荐值提升
~30%

使用敏捷数字工厂的某欧洲银行的NPS快速提升20-40%



员工满意度提升
~30%

在业务和IT领域全面引入敏捷之后, 俄罗斯银行的员工满意度迅速提升至全国首位



运营成本降低
30%

荷兰ING银行通过减少交接和延迟, 聚焦目标和精力, 将部落的运营支出减少了30%

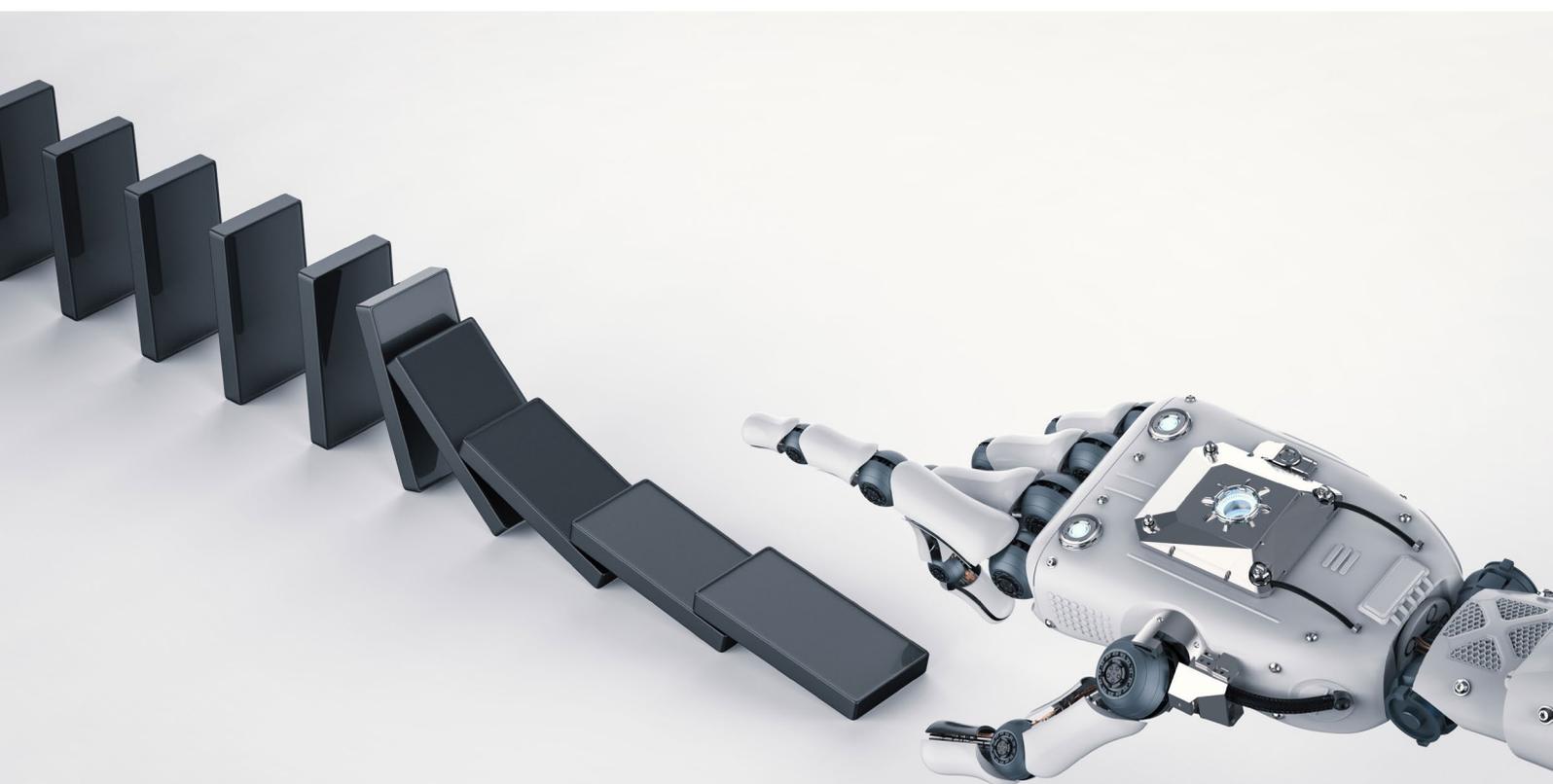


产品上线速度提高
10 倍

澳大利亚电信公司在6周内建立了一个聊天机器人, 而此项目原本的用时是1年

我们认为, 金融机构可以通过以下三条路径转型至下一代的敏捷高效运营模式:

- 1.敏捷试验小组: 设立类似内部互联网初创企业、且独立于其他业务单元或职能的部门, 但其影响可能有限, 较难推动整个组织文化的变革;
- 2.规模化敏捷: 这种模式适合特定的业务单元, 在享有自主权的同时开发创新速度也快于传统模式;
- 3.全组织敏捷: 需要各业务单元和职能部门同时转型, 强调产品或服务的快速开发、测试和迭代, 紧贴客户需求。此路径需要组织上下就转型达成广泛共识并集中资源, 因此难度也较大。不同金融机构所处的组织阶段不同, 麦肯锡建议各机构可根据自身实际情况选择合适路径实现运营模式转型, 提高敏捷协同。



结语

在新冠疫情持续肆虐的背景下，宏观经济总体下行，市场进入低利率的“新常态”，监管政策也逐步趋严，在这些因素的共同作用下，中国消费信贷市场“跑马圈地”的野蛮发展时代已然成为过去式，新一轮行业调整期即将到来。

各类玩家应在明确自身价值主张和资源禀赋的基础上，制定差异化战略举措，重点培养六大核心能力——全渠道客户获取、差异化客户运营、客制化产品创新、数字化风控体系、智能化贷后催收及高效率组织激活，从而真正实现“以客户为中心”，打造端到端经营解决方案。尽早布局、放眼长远的金融机构能率先建立核心竞争优势，在市场风云变幻之际，勇立潮头、踏浪前行！

关于作者



倪以理 (Joe Ngai)

麦肯锡中国区总裁，
全球资深董事合伙人
香港办公室
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com



曲向军 (John Qu)

全球资深董事合伙人
香港办公室
John_Qu@mckinsey.com



容觉生 (Winston Yung)

麦肯锡全球董事合伙人
香港办公室
Winston_Yung@mckinsey.com



钟惠馨 (Violet Chung)

麦肯锡全球董事合伙人
香港办公室
Violet_Chung@mckinsey.com



吉翔 (Xiang Ji)

麦肯锡全球董事合伙人
上海办公室
Xiang_Ji@mckinsey.com



韩峰 (Han Feng)

麦肯锡全球董事合伙人
深圳办公室
Feng_Han@mckinsey.com



郭明杰 (Jeffrey Kuo)

麦肯锡全球副董事合伙人
台北办公室
Jeffrey_Kuo@mckinsey.com



张蒙 (Meng Zhang)

麦肯锡全球副董事合伙人
上海办公室
Meng_Zhang@mckinsey.com



郭凯元 (Eric Kuo)

麦肯锡全球副董事合伙人
上海办公室
Eric_Kuo@mckinsey.com



张思思 (Sisi Zhang)

麦肯锡项目经理
上海办公室
Sisi_Zhang@mckinsey.com



潘潇航 (Xiaohang Pan)

麦肯锡咨询顾问
上海办公室
Xiaohang_Pan@mckinsey.com

各擅胜场——打造六大能力, 抓住未来5年消费金融增长机遇

2021年6月

麦肯锡公司版权所有 ©

麦肯锡中国区新媒体设计出品

McKinsey.com.cn

