

案例正文:

小牛金服：金融科技洪流中砥砺前行¹

摘要：2013 年被称为中国互联网金融的元年，互联网思维在这一年如同一场当代的文艺复兴，影响并改变着传统的金融业态和格局。从电子化到移动化再到智能化，金融业迎来了智能金融时代，金融科技站到了时代的风口。面对蚂蚁金服、众安保险等金融科技领域的“大佬”，小牛金服初生牛犊不怕虎，开启了进军金融科技行业的疯狂征程，并杀出了重围，成为了中国最优秀的金融机构之一。本文从小牛金服初涉金融科技蓝海，政策、社会经济、团队多方助力，六大风控体系优势和科技不断迭代的角度来介绍小牛金服的发展历程。旨在通过介绍小牛金服的成立与发展，为其他金融科技公司的未来发展提供经验和建议。

关键词：金融科技；共享金融；风险控制；大数据征信

0 引言

在深圳某家小微企业的会议室里，全公司人都在商讨着公司建立初期的发展计划，当财务部作报告时，提出了公司目前需要解决的最大问题就是资金短缺，向银行等金融机构借款，四处碰壁，全部计划被迫叫停。当全公司人都在为资金短缺问题而一筹莫展时，来自乡下的小刘突然提出，他家的养猪场扩建通过小牛金服轻松的解决了借钱难的问题，贷款从申请到审批、放贷整个过程仅需两分钟，一边说着一边打开了小牛金服的官网，向大家介绍着操作流程。财务部总监紧接着提交贷款申请，两分钟后启动资金真的发放到公司的银行账户里，资金问题终于得到了解决。其实遇到贷款问题的小微企业和个人比比皆是，向传统金融机构借款，由于资料不齐，在人行没有征信报告，或是没有抵押品或金额比较小等原因，很难成功贷款；即使可以贷款，整个贷款流程非常繁琐，没有办法可以短时间之内拿到贷款。而像小牛金服、蚂蚁金服等金融科技公司，可以轻松解决贷款难、贷款慢的问题。

1. 本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生、彭洁、万炳含撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、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. 本案例仅供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

2017年9月15日,世界知名财经杂志《Global Finance》发布了第十届中国金融年度明星奖获奖名单,用以表彰中国最优秀的金融机构。作为中国领先的金融科技公司,小牛金服(Neo Financial)荣获2017年金融科技创新奖。《Global Finance》第十届中国金融年度明星奖评委会表示,小牛金服科技团队建立了自己的大数据和金融云平台,实现实时咨询和数据缓存计算,确保数据安全,同时旨在将目前的人力驱动业务转变为由技术驱动的业务。相比于耳熟能详的财付通、中国银行等行业领先者,小牛金服在竞争中并不显优势,那么它的什么特质让它能够脱颖而出?各大金融科技剑拔弩张、厉兵秣马,小牛金服是如何在如此残酷的修罗场上站稳自己的一席之地呢?

1 助力互联网金融,金融科技放光彩

近几年,随着互联网金融领域不断拓宽,金融科技一词逐渐浮出水面,甚至很多原来积极宣称介入互联网金融行业的企业,纷纷改弦易辙,举起金融科技大旗。在金融科技的蓝海中,正当蚂蚁金服、京东金融等行业巨头明争暗斗之时,一批新型金融科技企业比如:信而富、美利金融等如雨后春笋,茁壮成长,一支由金融科技所演奏的全新乐曲正在互联网巨头与新锐力量的联合协奏之下缓缓而起。此时,一头沉睡的小牛悄然苏醒,厚积薄发,正酝酿着如何出击。一头小牛会掀起一场怎样的腥风血雨呢?

1.1 金融科技“降世临凡”

2013年,互联网金融爆发,达到全盛时期,全国上下以互联网金融为契机的各种企业也都小有成就。互联网金融的代表性模式有第三方支付、网贷、众筹、门户金融理财等模式,最终,不同的互联网金融模式发展到2013年终达巅峰。同年11月,十八届三中全会公布了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》。该决定提出了要发展共享金融,鼓励金融创新,丰富金融市场层次和产品,互联网金融首次进入决策范畴。

随着我国互联网金融形式的不断创新,金融业与新兴科技进行了深度融合,金融生态一改往昔模样。金融科技将大数据、云计算、互联网、物联网、人工智能等高新技术与金融紧密结合,为金融业创造出新的业务模式、应用、流程等,不仅推动了互联网金融行业的蓬勃发展,也推动了金融业态的创新和发展,共享经济作为技术进步的产物逐渐浮出水面。

金融科技不是简单的将科技运用于金融领域的这种“1+1”逻辑,事实上,“金融科技>金融+科技”。一方面科技为金融赋能补充,另一方面也促进了金融业态的重构,通过与金融的多点融合使得金融行业在资产特性、交易机制、组织方

式方面呈现出全新的业态。金融科技应用的领域非常广泛，包括支付方式、融资方式、投资理财服务、风险控制与征信以及区块链等。

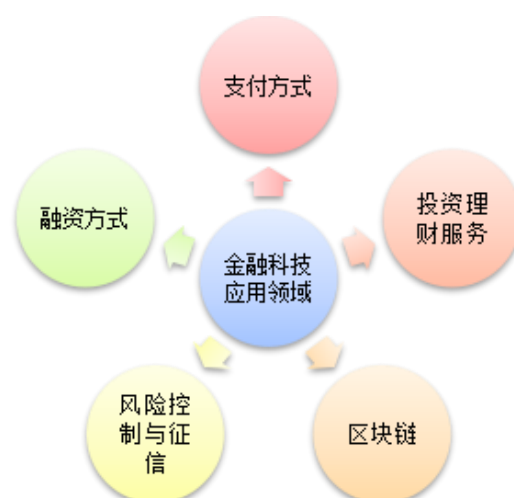


图 1 金融科技主要应用方面

金融科技所拥有的更深的改造力量正在不断颠覆着人们对于金融的想象，互联网金融所带来的或许只是表层的改变，而金融科技所带来的深度颠覆已经开始显现。

1.2 小牛金服的前世今生

金融行业发展迅速，成为社会关注的热点，香港佳兆业金融投资有限公司是香港著名的金融投资公司之一，可以说是金融投资行业的“元老”，而佳兆业公司的执行总裁是一名叫彭铁的小伙子。彭铁在加入佳兆业之前，曾任富昌金融集团总经理，中科创融资担保公司执行副总裁，不凡的就职经历让彭铁具备了丰富的经验和胆识，并带领佳兆业公司跻身世界前五百强。

然而情随事迁，当 2013 年互联网思维影响并改变着传统金融业态时，也对彭铁产生了潜移默化的影响。面对银行、券商、基金、保险等传统金融机构纷纷高举金融科技大旗，阿里巴巴、腾讯、百度、新浪等电商巨头也都开始显现出在互联网领域打造新型产业链的竞争态势，彭铁也想瓜分一份金融科技这块大蛋糕，便向董事会提出向金融科技行业进军的提案，然而其他董事认为风险太大，坚持继续发展公司传统业务。立场坚定的彭铁，毅然决绝的作出离开公司的决定。离开佳兆业公司的彭铁坚持自己的理想，白手起家，取自己小名牛牛中的牛字作为公司名字创建小牛金服，确立了“美好资本、美好金融、美好社会”的商业理念，带领着小牛金服开启了在金融科技蓝海中的航程。

2013 年 6 月 17 日，小牛金服旗下的小牛在线平台正式上线；8 月 13 日，

不到两个月的时间，新生的小牛在线平台借贷投资金额超过 1500 万，平台业务规模飞速发展；12 月 20 日，小牛在线平台平稳运营六个月，发展状态良好，累计借贷投资金额超 8000 万；次年 7 月，成立了普惠金融服务平台——小牛惠普。之后小牛金服不断发展壮大，整修改革，加上战略更新，更是飞速发展。2016 年，小牛金服旗下的小牛在线已经成为华南地区最大的线上普惠金融理财平台，理财用户近 400 万，累计交易额超过 400 亿元；小牛金服旗下的小牛惠普专注于线下寻找优质借款人，线下网点 260 多家，累计撮合借款额超过 120 亿元，服务借款人近 80 万，涵盖网商贷、工薪贷、三农贷、精英贷等优质产品项目，资产优质、分散和多元化，在国内综合排名稳居前五。

1.3 多方助力，小牛茁壮成长

小牛金服之所以发展迅速，国家的政策扶持自然少不了。2015 年 7 月，中国人民银行等十部门联合印发了《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》，划分各个互联网金融形态的监管职能部门。按照“鼓励创新、防范风险、趋利避害、健康发展”的总体要求，提出了一系列鼓励创新、支持互联网金融稳步发展的政策措施，积极鼓励互联网金融平台、产品和服务创新，鼓励从业机构相互合作，拓宽从业机构融资渠道，坚持简政放权和落实、完善财税政策，推动信用基础设施建设和配套服务体系建设；按照“依法监管、适度监管、分类监管、协同监管、创新监管”的原则，确立了互联网支付、网络借贷、股权众筹融资、互联网基金销售、互联网保险、互联网信托和互联网消费金融等互联网金融主要业态的监管职责分工，落实了监管责任，明确了业务边界。随着网络借贷平台法律法规的公布，许多不合规的网络借贷平台纷纷卷款而逃。相对于频频跑路的一些网络借贷平台，小牛金服将国家网络借贷平台的法律法规当做一面镜子，时刻警示自己，去其糟粕取其精华，朝着合乎正规的方向发展。

表 1 2016 年国家出台一系列网络借贷平台法律法规

日期	相关文件	发布机构
1 月 15 日	《推进普惠金融发展规划（2016-2010）》	国务院
1 月 30 日	《关于加强互联网平台保证保险业务的通知》	保监会
2 月 4 日	《关于进一步做好防范和处置非法集资工作的意见》	国务院
3 月 12 日	《互联网金融信息披露规范》	中国互联网金融协会
4 月 14 日	《互联网金融风险专项整治工作实施方案》	国务院
4 月 14 日	《股权众筹风险专项整治工作实施方案》	证监会
4 月 22 日	《非银行支付机构专项整治工作实施方案》	央行
4 月 25 日	《P2P 网络借贷风险专项整治工作实施方案》	央行
6 月 8 日	《征信业务管理办法（草稿）》	央行
6 月 16 日	《互联网保险风险专项整治保险中介领域工作方案》	保监会

8月3日	《条码支付业务规范（征求意见稿）》	中国支付清算协会
8月24日	《网络借贷信息中介机构业务活动管理暂行办法》	银监会
9月26日	《网络借贷资金存管业务指引（征求意见稿）》	银监会
10月28日	《互联网金融信息披露业务个人网络借贷标准》	中国互联网金融协会

资料来源：各监管机构官方网站

千里马需要遇到赏识它的伯乐，好的公司也需要有强大的管理团队。小牛金服的管理团队中有三大金牌管理人，资深互联网金融运营管理者胡文会，曾任阿里巴巴商业智能主要负责人，扎实的全面化运营实战能力，丰富的互联网金融产品设计、运营系统搭建、数据模块化管理等经验使得他保证了小牛的正常运营；拥有十一年金融行业从业经历的吴可迪，凭借其对企业的收购并购、投融资、资产重组等业务的丰富经验，管理着小牛的筹资方面；有17年各大金融企业管理工作经验的陈长征，曾服务于广发银行、民生银行、南方基金等金融企业，在客户关系管理与运营方面经验非常丰富。强大的团队阵容使得小牛金服有了自己独到的运营模式和企业战略模式，照亮了前方航行的路。

2 增强自身竞争力，突出重围靠实力

越来越多的互联网金融公司闯入金融科技的蓝海中，每家公司都有其独特的发展优势，想要实现称霸天下的梦想，就要求必须有能够突出重围的超强竞争力。小牛金服面对日益激烈的竞争，绞尽脑汁，不断调整发展战略，那么它是怎样突出层层重围，在金融科技领域占领一席之地呢？

2.1 打开闭环，拓展战略空间

小牛金服旗下主要有两家公司——小牛在线和小牛普惠。其中，小牛在线是小牛金服的资金端，即网贷平台，主要面向投资者，截止到2017年11月30日，小牛在线累计成交量已突破822亿元，累计用户549多万人；小牛普惠则是小牛金服的普惠金融信息服务平台，主要面向多元金融需求的融资者，如小微企业、工薪族、个人创业者以及“三农”客户等。

2015—2016年，在大批互联网金融平台因为缺乏优质资产，加之监管冲击相继倒闭的情况下，小牛普惠、小牛在线形成的资金、资产端闭环互为补充，保持了业务的稳健和可持续发展。然而小牛金服执行总裁刘金科认为：目前，互联网金融行业已经进入高阶竞争阶段。闭环在初始竞争阶段和环境里，通过自我循环，企业可以获得较好的生存空间；在进入高阶竞争阶段的环境里，闭环可能会导致企业战略空间越来越小。“只有打开闭环，才会使我们的战略空间变得无限大。”

为了拓展战略空间，小牛金服发展出来了新资产端——前海融辉及线上自动化借贷项目牛贷，借款人分布和信用状况不尽相同，这就要求小牛在资金来源上，根据不同的资金成本做好开放引入，分级分散；小牛在线近 400 万的用户，他们的投资需求也是多样化的，这同样要求小牛根据不同的资产风险进行开放引入，分级分散。”只有将两端的闭环打开，才能服务更多的人群，做到“普”，才能创造更大的利润，做到“惠”。

打开闭环之后的小牛也趁机推出了随心牛、活期牛等产品，来拓宽自身的发展领域。为了进一步防控打开闭环后的风险，小牛在线与广东华兴银行签订了资金托管协议，华兴银行为小牛在线开设专用存管账户，用以管理小牛在线资金的放款、还款、结算等业务，无论是投资者投入的资金还是借款者偿还的资金全部存放在银行专用存管账户，不能被小牛在线直接管理使用，实现了投资者资金与小牛在线自有资金的分离，保证了投资者资金的安全性。当需要动用专用账户资金时，由小牛在线发出申请，银行审核提交的相关信息，审核通过后完成资金的转移。除此之外，银行还会定期出具账户的托管报告以披露投资者资金的使用和结存情况，一方面使投资者了解到自己投资资金的去向，另一方面也实现了对小牛在线合规经营的监督作用，避免了平台跑路对投资者资金安全带来的风险。

2.2 六大风控模块，为小牛保驾护航

作为一家网贷公司，贷款征收是重中之重。小牛金服现任 CEO 王洁凤表示：催收是网贷的最后一公里，无法取缔。信贷本身带有风险，如果风控管理做不好，将会引入很多欺诈、逾期违约借款人。传统金融的风控问题，一方面是数据单一，主要是以人行征信报告，或是机构自有数据作为判断依据，服务的客户面较窄。另一方面，传统风控判断规则相对简单，往往从数据到结果就是一个简单的关系，做不到更深层次的关联判断。过去大部分 P2P 公司甄别、筛选借款人都是以线下为主，通过财务顾问去寻找借款人，审核借款人身份证、社保文件等。但现在，风控手段也逐渐实现线上化，通过线上去收集数据进行大数据分析。小牛金服为了做好风险防控工作，自主创立了六大风控模块，为借贷活动的进行保驾护航。

第一模块，银行资金存款签约。平台只负责匹配借贷双方信息，用户资金与企业资金完全隔离。投标人和借款人之间的出借交易直接通过银行存管完成。第二模块，顶级认证，安全可靠。小牛在线已经通过国家信息安全等级三级认证，为用户资金信息及个人信息提供强有力的安全保障。第三模块，风控审核，项目优选。小牛在线携手全球最大征信机构益博睿致力于构建信贷全风险管理

体系。依托于小牛资本的强大后盾，小牛在线创建了严格的风险管控体系。整体风控团队由小牛资本的具有多年银行、担保、信贷、小额贷款经验的精英组成。每笔项目审核必须经过严格的线下审核，由经验丰富的审核人员验证资料真伪、实地考察。专业的团队和严密的管理体系从制度、流程、系统等方面全面的保护了投标人利益。第四模块，机构联保，保障加分。小牛在线依托自有线下门店获取优质借款项目的同时，还通过资质、信誉、资本实力等各个方面审核，精选第三方合作机构，为投标人提供更多优质借款项目。第五模块，法律保障，合法公开。平台通过严格的风险审核，使民间借贷更加规范、阳光、透明，并用专业的风控手段和代偿机制规避坏账风险。第六模块，技术支持，信息安全。竭力保证客户的个人信息安全，采取各种实际措施保证客户资料不被人擅自或意外取得、处理或删除，是小牛在线坚持的原则。小牛金服利用大数据征信系统，有效的保护着用户的信息。



图2 六大风控模块分析图

此外，小牛还自主建模，对贷前、贷中和贷后进行场景化监控预警，通过FinTech 技术实现“线上+线下”实时风控，提高小牛金服的风险控制能力，采用评分卡的形式，从100多个维度去审核借贷人，包括其申请材料、征信资料、社交媒体数据等，强大风险控制能力也让小牛吸引了无数用户。



图3 小牛金服场景化监控预警模型

3 欲穷千里目，更上一层楼

越来越多的迹象表明，互联网行业的发展正在进入一个全新的发展阶段，以大数据、人工智能、云计算等新技术为主要策动力的全新发展模式和发展逻辑正在层出不穷地出现在我们的视野之中。很多“互联网+”时代的企业开始通过与这些新技术结合来试图找到破解他们发展困境的方式和方法，以阿里和京东为代表的互联网巨头也不例外。蚂蚁金服打造的基于人们生活轨迹的金融生态系统，京东通过人工智能的应用提升金融运作效率的尝试都是为了提高竞争能力在科技金融方面的创新。

小牛金服作为科技金融的先行者，在科技与金融的融合方面也一直孜孜不倦，不仅整合了牛鼎丰研发的整套大数据风控体系推出了“第三代信贷系统”，在发展战略的选择上也致力于将人力驱动业务转变为技术驱动业务，形成了小牛金服市场竞争中的优势。

3.1 科技升级，第三代信贷系统上线

2017年6月10日下午，小牛金服首席技术官兼牛鼎丰常务副总裁郭玮在南方财经全媒体集团指导、《21世纪经济报道》主办的“2017科技金融发展论坛”上表示：对于金融科技的定义，我认为其核心是用科技提升金融的效率，通过科技引领金融、变革金融。金融科技重点发展共享金融，解决传统金融的痛点问题，将征信不全或者征信不高的人群纳入其中，解决这类人群的贷款难题。不过也正因为服务范围大、服务客户广，也会带来一系列问题。郭玮坦言，由于数据量过大，通过人工操作的审批已经不太可能，另外，催收相应的难度也大大提升，只能通过科技手段才能解决这些难题，科技不断创新成为了小牛决胜的关键。

随着科技发展，小牛金服进一步将科技与金融进行深度融合开发推出了“第

三代信贷系统”，“第三代信贷系统”相较于之前的系统在各个方面都做出了巨大的改变。首先是大数据客户画像上，小牛在线通过为每个融资用户打造个性化标签，还原融资用户行为，掌握用户习惯，来提升大数据风控的效能。目前小牛的标签覆盖 5 个面，14 个一级维度，30 个二级维度，181 个标签。包括电商购物金额、电商购物类型、社交类 APP 使用行为，银行流水、通讯行为、家庭角色等。其次是基于画像，做用户评级，以及贷后催收、预警等风险管控体系搭建；最后是智能投顾，通过收集投资人的投资行为，分析其自身承受能力和风险偏好，避免自动识别金融产品的风险程度，然后推荐符合其需要的金融产品。

小牛“第三代信贷系统”旨在将原来很多需要人做的事交给技术，包括数据录入，客户线上数据的搜集、整理和初步判断等工作，加快优质资产的开发效率；同时，业务人员与客户的面谈等环节不会裁减，保证了“线上+线下”的风控水准。这样做一方面解放了人力去开发优质资产，另一方面，人工审核造成的勾结、隐瞒等道德风险将得以大幅降低。

小牛金服此次信贷系统的优化升级，直接将审核总效率提升 50%、审批总效率提升 40%、自动化流程效率提升至 90%，人工审批单量占比更是降低至 20%，有效降低成本、提高工作效率。小牛第三代信贷系统的最大特点，就是深度结合牛鼎丰大数据部的整套大数据风控体系，实现了小牛普惠信贷流程的自动化和智能化。大数据风控技术体系，包括用户信息自动爬取技术、用户相关资料扫描件 OCR 自动识别技术、面向第三方外部征信数据的统一征信平台、黑名单服务、实时高效的风控引擎，以及最核心的以大数据机器学习为基础的风控建模，其中包含准入模型和授信模型，未来还将引入催收和反欺诈等模型。



图 4 小牛金服大数据风控技术体系图解

3.2 战略升级，小牛致力于“做更小牛”

随着李克强总理在政府工作报告中提出发展共享金融，P2P 网络借贷公司层出不穷。借贷活动离不开资金输入，因此高质量资产乃是共享金融实现可持续发展的前提，唯有高质量资产才能支撑起强大的市场需求。小牛金服一直致力于小额分散优质资产的开发，其资产端主要来自小牛普惠，它有一支庞大的遍布全国的业务员队伍，资金端则主要来自小牛在线的线上借款人。这种线上线下相结合的模式有效控制了风险，形成了一个运行良好的投融资环。但这种“一头轻、一头重”的商业模式也存在一定的弊端，它是人力驱动型，运营成本较高，要想在当下激烈的行业竞争中立足，就需要在商业模式上进一步优化资产端，为此小牛金服已经由之前的“线下”获取模式，转变为“线下+线上”的双渠道获取模式。优质资产的争夺，是互联网金融行业发展的关键点。如果没有较强的综合实力去布局线下资产端，线上平台资金端也很难持续发展。我们已经看到，“资产荒”成为很多 P2P 平台风险事件的源头，很多平台因为缺少资产的支撑，慢慢走向了没落。而小牛金服早在行业发展初期，就已经布局线下资产端。

在创业早期，小牛普惠极速扩张门店、人数，用一种相对粗放的发展方式开拓了市场，打响了知名度，创造了行业的奇迹。但是目前来看，重资产模式已经呈现出了明显的弊端。未来，在保持现有市场占有率的前提下，小牛将有步骤、有计划地降低成本，提升效益。因此，小牛普惠的线下门店不会再大举扩张，甚至会进行一定的结构优化。

种种情况促使小牛金服提出了“做更小牛”的战略布局，着力于将人力驱动转化为技术驱动，将小牛做小做精。首先，小牛金服合并了所有资产收入端，把原来做消费金融的小牛分期并入小牛普惠，并且提出了将以利润考核到人的方式来精简人员。其次，通过技术开发，将譬如运营、业务、风控、客服等传统人工完成的部分融合于技术，释放员工的双手去为大家开发优质资产，将数据录入、线上数据搜寻整理、初审判断以及统计报表等工作交给技术团队，大幅度的降低了对人员岗位的数量要求。不仅能够有效地控制成本，提高企业的运营效率，而且有助于小牛金服将更多的财力物力人力投入于为用户开发更优质的资产。除此之外，小牛金服下面直设项目管理部、风险管理部、法务管理中心等，同时新增金融智能部来构建公司数据分析挖掘体系，由这些职能部门来统一管理目前小牛普惠、小牛在线的业务，这样扁平化的架构设计，同样能够强化企业管理效率，提高企业效益。

3.3 品牌升级，宣传与公益相辅相成

公益互动，是除了专业或学术互动之外的另一种几乎很难产生负面影响的

传播方式。对于企业而言，公益活动能够提升企业的品牌形象，让消费者更加信赖。京东金融、阿里巴巴等企业每年都会投入一部分精力进行公益活动。小牛金服的副总裁郭玮称，小牛金服发展重心是共享金融，近几年也在为公益事业尽自己的绵薄之力，然而相比于其他企业的公益，小牛金服的公益更加体现出一种品牌精神的契合性。小牛金服发现，热爱家庭热爱运动的人对未来有着更积极的想法，他们不抑郁、乐观、喜欢孩子、关注长远利益、注重个人的金融信用。小牛自带体育基因，在进行体育营销时，看中的是项目独特的体育文化，它所包含的坚韧精神，以及美好属性，而这种体育文化和赞助者本身的企业文化属性是同构的，我们将之当做精神契合型赞助。小牛一直致力于经营大众化运动与体育营销，此前曾与达拉斯小牛队达成赞助合作，2017年10月份对广东宏远嘉年华进行了冠名赞助，并且小牛在线与户外大型运动平台磨房的战略合作也已一年。小牛金服携手公益的理念一直都在。

另一个大型公益项目——家庭系列资助计划是小牛金服定位为“小微企业与年轻家庭的超级入口”战略的一部分。“妈妈很牛”年度公益资助计划主要与深圳妇联和武汉妇联展开合作，旨在帮助困难妈妈群体提供就业和创业培训，通过专业培训后的自我增值，改善家庭生活，实现个人梦想。小牛金服坚持美好资本、美好金融、美好社会的理念，除了“妈妈很牛”公益计划，小牛金服还与宋庆龄基金会、青基会等公益组织展开了“宝贝很牛”计划，帮助农村孩子实现小到看电影、大到知名球星牵手球童的梦，以及“爸爸很牛”计划，为困难爸爸们提供切实的资助。小牛金服通过开展一系列的公益活动，将品牌的理念与公益融合，体现企业社会价值的同时提高了品牌的知名度，以及大众对品牌的好感度。在品牌建设的道路上，小牛金服从未停止探索实现公益体育相结合的品牌战略，希望通过轻松有趣的表达方式与大众建立联系，开启“体育+公益”大众热爱的品牌模式。

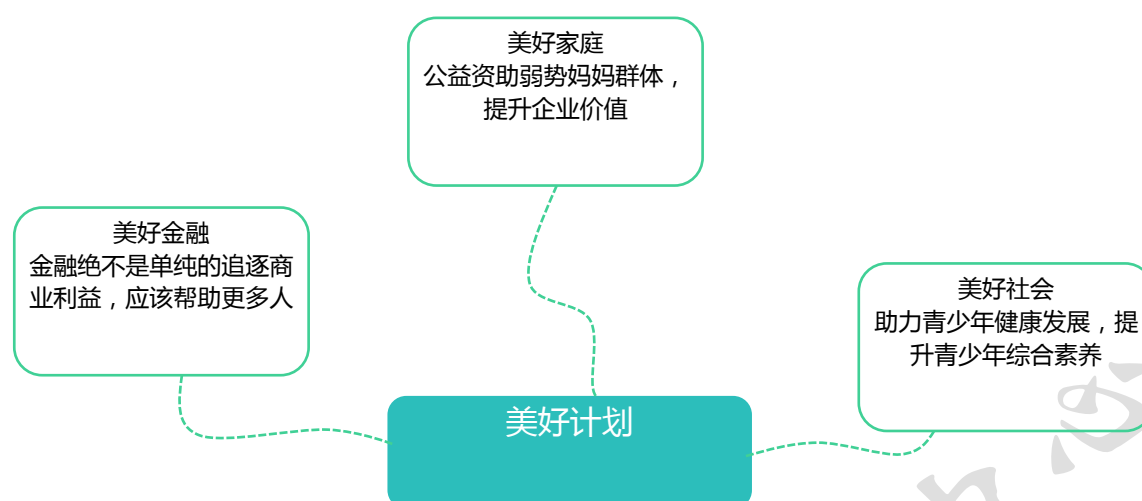


图5 小牛金服“美好计划”战略布局图解

4 前路漫漫，挑战依然存在

国家“互联网+”战略的提出和推进、共享金融行业的火热发展、更多互金企业重视科技金融和国家对于互金行业合规管理的推进，都使得整个行业在面临巨大机遇的同时也面临着许多的挑战。

（1）用户分析的全面性难以实现。互联网金融在弥补传统金融机构服务不足的同时，其实也加剧了金融碎片化、混业经营甚至跨业经营的现象，风险传染渠道不仅增多且更为复杂，未来智能金融的风险依然存在点多面广、隐蔽性、突发性强等特点。虽然人工智能对于提升金融风险的防范能力有目共睹，但由于当前数据碎片化程度高，要反应出一个人全部的信息非常难，目前市场上获得的数据大部分都是片断性的，所谓的大数据也是非常切片化的数据，如何从切片化的数据里把用户特点找出来，尤其是从中把个人借贷动机、还贷能力、还贷意愿分析出来，这对任何一家金融机构来说都是很重要、也是比较大的难题。

（2）用户信息保护工作不容忽视。小牛金服的大数据客户画像虽然很好的对客户进行了标签化分析，但是由于全部的资料收集、整理、分析都依赖于互联网平台，运用了大量的网络技术和网络信息，平台在享受互联网大数据技术带来的便利的同时更要正视互联网带来的风险。信息泄露、密码被改、账号被盗这类事件近年来层出不穷，一方面平台的信息安全管理不到位，导致了用户信息的泄露，给用户带来了困扰；另一方面在接收到用户的反映后不能及时地给予反馈，解决问题，也是导致用户不满的原因所在。这两部分都需要平台的重视和改进。

(3) 信用风险不可完全避免。小牛金服旗下的小牛普惠提供的信贷主要面向小微企业主、工薪族、个人创业者以及“三农”等客户，一是由于这些服务对象从事的生产活动本身具有较大的风险，二是小牛普惠提供的信用贷款并不要求抵押和担保，三是互联网审核放款的时间较短，也很难对用户的信用记录信息作出全面充分的评估，四是由于贷款额小、笔数大，所有项目的贷后追踪也很难保证全部覆盖，这些因素都导致小牛金服面临巨大的信用风险。

(4) 自身征信系统数据覆盖范围小。虽然小牛金服已经与国际征信行业巨头 FICO、环联，益博睿等建立深度合作伙伴关系，收集不同领域和行业的第三方大数据，同时结合自主收集的用户信用数据，但是在我国只有央行具有最为全面最为广泛的国民征信数据，其余银行以及非银行金融机构所能够掌握的都仅限于自身所服务的客户群体的部分信用信息，覆盖的范围都具有局限性。如果能够建立全国范围的个人征信系统，与专业公司自身获取的数据和银行体系数据结合，一起建立比较完整的个人征信数据系统，将会对平台进一步降低风险和资金成本具有重要意义

5 尾声

“今天没有一个商业领域能够免疫于人工智能大潮，人工智能以及相关的科技，正在再造一个世界经济，有研究数据表明，到 2030 年人工智能和金融科技所带来的经济影响，将与全部发达国家的 GDP 总量等同。”剑桥大学创新金融全球委员会理事兼价值中国创始人 CEO 林永青曾说道。科技金融成为不可阻挡的行业趋势，虽然小牛金服在选择科技金融提升金融效率，促进平台发展上取得了先机，但是譬如阿里、京东、腾讯和百度等互联网巨头近年来也纷纷将目光转向科技金融领域，投资额也在不断增加，小牛金服虽然在市场竞争中取得了先机，拥有了一定的优势，但是在平台资金规模，平台用户量，高科技人才，品牌影响力等方面与互联网巨头还有着不小的差距，未来小牛想要谋求进一步的发展，依然面临着许多的考验。

除此之外，2017 年可以称作是中国互联网金融行业的合规之年，无论是第五次全国金融工作会议提出“服务实体经济、防范金融风险、深化金融改革”三大任务，还是近期轮番出台的多项政策，都将互联网金融行业带向了合法合规之路。国家政策法规的日趋完善不仅影响着个别企业，更是将整个行业都纳入了合规监管的范围，各大平台想要生存只有依据监管政策做出合规调整，寻找更好更合规的模式。面临市场激烈竞争的同时，小牛金服同样面临着合规监管的压力，未来小牛能否保持市场竞争的优势仍然是个未知数。

（案例正字数：10916）

The Mavericks Gold Dress: The Financial Technology Is A Strong Force To Move Forward.

Abstract:

In 2013, it was called the first year of Internet finance in China. In this year, Internet thinking was like a modern Renaissance, affecting and changing the traditional financial industry and pattern. From electronic to mobile to intelligent, the financial industry has ushered in the era of smart finance, and the financial science and technology has reached the vents of The Times. Faced the Ant Gold Group and all the insurance financial "bosses" in the field of science and technology, such as the Dallas mavericks gold suit newborn calves are not afraid of tigers, opened a crazy journey to tap into the financial industry of science and technology, and fight the siege and became one of the best financial institutions in China. This article from the Dallas mavericks gold suit new financial blue ocean science and technology, policy and the team with the combination of business strategy, six major advantage of risk control system and the perspective of science and technology constantly iterative development course to introduce the Mavericks gold clothing. It aims to provide experience and advice for the future development of other financial technology companies by introducing the establishment and development of Mavericks.

Key words: Financial technology; Sharing of the financial; Risk control; Big data credit.