

案例正文：

我来贷：不忘普惠初心，科技助力前进¹

摘要：继互联网金融之后，金融科技正以极其迅猛的势头重新布局金融生态。我来贷是一家创立于香港，后拓展市场进入内地的金融科技创业公司，定位于“年轻人的口袋银行”，并致力于为三分之一的中国人提供普惠金融服务。本案例分扬帆启程、保驾护航和乘风破浪三部分，介绍了我来贷自 2014 年进入内地以来的定位、转型和布局，旨在通过我来贷在金融科技领域的商业实践，引导学员掌握 PEST、SWOT 等分析方法，理解其战略布局的合理性，同时对商业模式的构成要素进行分析，进而思考金融科技企业如何在互联网金融浪潮中实现普惠初心。

关键词：我来贷；金融科技；普惠金融；商业模式；互联网金融

0 引言

“钱可以再赚，也可以慢慢还，但我要的生活，我爱的人，我的小心愿，却从未辜负。谢谢你，我来贷。”我来贷的一个宣传短片以“小借小还，我来贷，不等待”为主题，用几位年轻人温情的独白道出了在北上广默默打拼努力的年轻人的心酸。“懂你打拼的努力，更懂你所需”，我来贷定位于“年轻人的口袋银行”，助力年轻人梦有所成，饱含创始人龙沛智的情怀。

做年轻人的信贷产品是龙沛智求学时期萌生的想法。当时，大多数年轻人由于自身条件有限，没有办法提供房、车给银行作为抵押，因此错失一些旅行、进修、甚至购买电脑提升自我的机会。这在龙沛智看来并不合理，他理想中的香港青年，应该是和香港这个国际大都市匹配，在吸收到最新资讯的同时，能不断提升自己的能力，去追寻自己的梦想。但对于改变这种状况，当时的他却是有心无力。毕业后顺利入职银行，当年的想法被暂时搁置。直到 2010 年，他陪未婚妻去斯坦福大学攻读硕士学位。他们在当地安顿下来后发现要进修学位却难以获得银行的资金支持，找小贷公司审核虽然不那么严格却利率太高。这种痛苦的遭遇，让他在从斯坦福毕业后重拾当年梦想，创立了我来贷。

1. 本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生、陈琪、吕玲丽、孙文艳撰写，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。



图 1 我来贷宣传广告

1 扬帆启程——载着普惠初心驶过深圳湾

对龙沛智来说，我来贷的创立一方面源于当初的梦想，另一方面则顺应了互联网时代的浪潮。2008 年金融风暴席卷全球，打破了人们对传统银行固有的信任。互联网开始渗透入金融行业，互联网金融随后在国内外发展起来。加之人们的思维慢慢开放，开始寻找不同的公司来满足金融服务的需求，龙沛智意识到传统金融已经到了将被科技颠覆的阶段，时机终于成熟。对于他来说，改变世界，改变自己，金融科技是一个不可错失的良机。

1.1 整装待发

2013 年 1 月，龙沛智在香港中环一家写字楼创立了我来贷，英文名叫 WeLab，“We”表示“社交”，“Lab”是许多硅谷公司都会用的公司后缀，有“实验、创新”之意。公司的名字寄予了创始人龙沛智的创业初衷。公司以为消费者提供无缝便捷的移动借贷体验为目标，重塑传统金融服务。2014 年 8 月，WeLab 进入中国内地市场，并上线我来贷 APP。我来贷定位于“年轻人的口袋银行”，并致力于为三分之一的中国人提供普惠金融服务。

在进入大陆市场之前，WeLab 在香港运行线上借贷平台 WeLend 做工薪族市场。香港作为一个试点，人口集中、资金充足、金融方面的人才比较多、征信体制比较完善，可以用较小的成本做到较好的品牌。但对我来贷来说，香港的市场太小了。在香港，除去老人和小孩，目标市场人口最多 400 万。而内地有着庞大的人口和广阔的市场，单是这点就非常具有吸引力。于是在比较优越的环境下做了近两年后，我来贷开始拓展大陆市场。



图2 我来贷标志

我来贷把深圳作为内地的窗口，将内地办公室安在深圳。龙沛智最初选择深圳，是因为离家近。但这座城市带给他的是超过预期的惊喜。深圳的创业氛围非常棒，给创业者很大帮助。不仅有优秀人才，有各种创业孵化器和机构，有资金，还有政策的扶持。曾经，他因为在香港找不到合适的首席技术官而苦恼，甚至为了解决问题跑去印度和新加坡聘请程序员。如今，这个问题在深圳得到了完美解决。我来贷的创新模式成功吸引到了深圳公司的第一位员工——曾就职于国内知名创投公司的我来贷现任副总裁谢飞。之后，有着丰富金融从业经验的陈俊仁也由于与龙沛智在业务经营、风险控制等多个方面理念非常契合，从而离开传统金融，加盟我来贷，成为当时金融圈最受关注的事。

1.2 切入大学生借贷市场

相比于香港，内地的征信体系并不完善，但对定位于风控科技公司的我来贷来说，这恰恰是一个其技术优势可以发挥作用的机会。根据传统银行的思维，可以用大数据来进行信用条件的评估，这就需要找到数据丰富且真实有效的群体。这个群体就是年轻人。因为年轻人“活在互联网上”，大部分的行为在手机和电脑上，所以我来贷第一个目标客户群选择从年轻人和大学生来做。大学生成为了我来贷打开内地市场服务的第一个群体。

除了数据这个技术方面的考虑，我来贷来内地初期从大学生切入，还主要有以下三个原因。第一，自从2009年限制大学生信用卡业务之后，没有很好的机构给学生群体提供金融服务，我来贷希望为这些优秀的年轻人填补这一空白；第二，大学生是社会的未来。尽管现在的学生贷款单笔金额非常小，服务成本却比较高，但优秀的学生将来会成为优质的白领客户，届时他们将需要金额更大的金融服务，我来贷如果能在学生时代就给他们的学习、创业生活提供资金支持，就能在他们心中树立良好的口碑，一定会赢得未来；第三，大部分优秀的大学生具有良好的信用意识，前期风控和后期沟通做好了就没问题（我来贷与同期大学生借贷平台的比较如表1所示）。

表 1 我来贷与同期大学生借款平台的比较

大学生借贷平台	我来贷	趣分期	闪银	名校贷
产品形式	APP+PC	APP+PC	APP	APP+PC
主要用户	大学生、研究生	大学生、白领、研究生及博士生	白领、大学生、职业不限	大学生
信用凭证	照片、身份证、学生证	照片、身份证、学生证、校园一卡通、还款能力证明、面签等	照片、身份证、学生证、父母、老师或者同学电话	照片、身份证、学生证、校园一卡通
注册流程	APP、微信服务号申请结合，无线下审核	线上、电话、线下申请审核结合	线上、电话、线下申请审核结合	线上、电话、线下申请审核结合
还款方式	主动和自动还款	支付宝还款	储蓄卡自动还款	主动和自动还款
分期期限	1-12 个月	1-24 个月	1-12、15、18、24 个月	12 期，24 期，36 期
到账时间	24 小时内	24-72 小时	24-72 小时	24-72 小时
费率	0.88%	1.2%左右	最低 1%，不统一	需前置收费 200 元，利率 1.7%左右
主要用途	用途不限	分期购物	用途不限	用途不限
贷款额度	1000-6000 元	999 元，1499 元	最高 50 万	1000-50000

我来贷鼓励年轻人用他们的贷款去做更多新的尝试，无论是参加培训、短途旅行，还是用于股票、基金的投资。曾有位大二的深圳大学学生，从我来贷借了 2000 元去参加导游证考试，考试结束后，通过周末兼职做导游挣回的费用，顺利偿还了债务。我来贷鼓励更多的年轻人像这样利用金钱——不仅提升了自我，还能从中获利。龙沛智表示，随着时代的发展，年轻人所面临的未来越来越广阔，他们应该有权利选择自己的人生，不应该让金钱束缚他们成长脚步。

我来贷用两年的时间从 0 做到 1044 万用户，校园市场占总业务量的 13%。但是，2016 年校园网贷乱象不断，多地发文限制校园网贷业务。我来贷一方面为响应政策号召，降低学生用户的信贷风险，另一方面，意识到大学生群体的市场已经是红海，认为没有继续开展业务的必要，考虑到上述因素，2016 年 10 月 12 日零点正式关闭学生申请贷款的通道，并于 10 月 16 日正式关闭已授信用户的提款服务。

至此，我来贷在内地市场上的首个目标客户群体正式退出其服务范围，但在

此之前，我来贷也已经开始了大学生延伸市场的提前布局。

1.3 拓展白领市场

2015年6月，我来贷推出一款针对有固定收入的白领一族及工薪阶层开放的手机客户端小额借贷产品，一个专门针对毕业五年内的职场新人、工薪阶级、白领等手头资金出现暂时性短缺的人群提供小额信贷服务的信用借贷平台。我来贷开始把快速信用借款用户拓展到白领和工薪阶层。从香港工薪族市场到内地大学生，再到内地白领，这样的发展路径，逐步深入，水到渠成。

把用户扩展到大学生之外的年轻人，面临两个问题。一是，扩展到的白领及工薪阶层用户与银行信用卡业务的客户是否有重合；二是，从大学生群体到工薪族，这样两种人群，行为特征等各方面差异大，是否可以跨越过去同时做。

针对第一个问题，目标人群确有重合，但存在一个概率问题。龙沛智根据之前在渣打银行和花旗银行做信贷业务的经验，发现在银行的风控审核过程中，在贷与不贷之间，一直有一个判断的灰色地带。银行的做法是从好的客户中剔除坏的客户，在好的客户里面找到更好的客户。对于灰色地带中的申请人，信用条件并非绝对好也并非绝对坏，银行自然会拒绝这部分申请人的申请。那么，从银行筛掉的客户里找到好的客户，这就是一个机会。

对第二个问题，龙沛智的回答是肯定的。进到大陆市场，先做大学生，再做工薪族是他的既定规划。尽管在大学生市场磨练的这套风控系统不能完全平移到工薪族市场，但背后的理念是一样的。只要在原有的风控逻辑和系统之下，加入更多维度的数据，根据客群做数据组合和权重等的调整就可以将之前的风控系统运用到新的客户群中。同时，在产品上要做出细分。考虑到风控系统的成熟度和借款客群的变化，我来贷将借款额度由之前的300元到2000元调整到1500元到20000元。借款周期调整为六到十二个月，不做超短期的借款。

我来贷白领版的出现改变了工薪族以及白领们“经济紧张”的生活模式，轻松解决掉用户资金周转的难题，比信用卡利率更低，且操作便捷，受到用户的青睐。自此，我来贷在C端的布局已经基本稳定于白领工薪阶层。做好C端客户群的服务背后是金融科技在保驾护航，这也为后续拓展C端市场与布局B端市场提供了保障。

2 保驾护航——金融科技化身安全护卫

我来贷进入内地发展时，市场上已不乏大学生借贷平台。既如此，我来贷为何还要从大学生市场做起？原因在于我来贷有做好的底气，而底气正是来源于其金融科技。

2.1 纯线上运营与主动数据获取，提升客户体验

(1) 纯线上运营模式

我来贷与其他服务大学生的个人借贷平台相比，具备两个优势：一是能够提供更为灵活的现金贷，现金可以用于吃饭、旅游等不同场景，而非仅限于购买3C产品，满足大学生的多样化资金需求。二是全线上服务，客户面对面签合同、摁手印等流程得到取消，便捷的流程符合大学生的行为习惯。首创的全线上审核的模式，符合大学生对便捷高效的要求，良好的客户体验也为我来贷迅速打开内地市场打好了头阵。注册用户数量的迅速膨胀表明我来贷驶在了正确的航道上。

实际上，纯线上的模式比重线下的模式更有竞争力。首先，线上模式的审批更便捷迅速，申请人不需要预约线下风控人员面审，直接在线上就可以完成申请，优化了用户体验。其次，纯线上模式大大节约了公司运营成本，让公司不用在各地铺设地推团队也可以覆盖大量用户。更重要的是，经历过多个经济周期的龙沛智认为，纯线上、“轻”模式可以让公司更好地经受经济周期的考验，因为在经济不景气时，人数多、模式重的公司必然要做出“是降低工资还是裁员”的艰难抉择，而不管最终的结果如何，公司都会元气大伤。

我来贷做纯线上的平台，也是一个不断摸索的过程。在传统金融服务方面，银行借款利息低，但用户体验差。因为银行要去搜集很多信息，速度很慢；小贷公司主要用人工面对面的审核方式，速度快，但利息高。所以，我来贷希望既要保证快，又要保证准，不放过“坏人”，也不漏掉“好人”，最终在客户体验、借款利等方面做出不同于银行和小贷公司的优势。在这个过程中，自动化跟人工的平衡就很重要。

借款过程不做面对面的申请、审核，采用线上自动化与人工结合审核结合的方式。在机器自动化审核之后，对于一些存在瑕疵或者不确定性的申请人，再用人工打个电话，问一些问题，做一个了解和评分，再做借款与否的最后决定。最开始的时候，人工审核的比例要多一些，后来，自动化的比例越来越高。

如今，尽管大学生市场已退出我来贷的历史舞台，但是纯线上的运营模式并未终结，依然在以其独特的优势为借款人提供更快、更便宜、更便利的服务。

(2) 数据主动获取

我来贷在内地遇到的第一个问题就是如何低成本地找到需要的多维度的数据。对此，我来贷结合了两个方法：用户主动提供和其他渠道获取。在结合的过程中，一个非常重要的问题就是用户体验。如果需要用户填写的内容太多，申请时间过长，怎么还算快速放款呢？所以，用户提供和平台获取两个途径之间要保持一个平衡。既能够保证采集到足够的数据，又要让用户有足够的耐心。

首先，用户的基础信息是需要用户主动提供的，要求用户在操作页面输入。

用户完善个人资料后即可申请贷款，包括个人信息、工作信息、信用信息及联系信息。操作页面采用了分段填写的方式，防止用户看到过多的表单而放弃填写，并对填写错误的信息做及时的反馈与错误提示。我来贷充分利用移动终端特性，比如定位、拍照等功能，不需要任何线下签约，不需要任何纸质文件，减少用户交互和数据输入成本。

我来贷客户在下载 APP 的同时，必须同意授权给程序抓取手机内部各种数据，例如通讯簿、简讯内容、社交网站讯息记录等，可以从手机应用中搜索用户的行为数据，这是我来贷主动获取更多客户数据的重要来源。此外，我来贷还通过与第三方合作的途径获取数据。在用户授权的情况下，我来贷通过与多个合作方进行数据共享的方式来获取数据，如用户的还款记录、征信报告等。这样一方面，获得更多维度的数据，另一方面，相比于向征信公司付费查询的方式，也降低了成本。

从另一个角度来说，信息安全也可以作为用户体验的重要部分。我来贷的 IT 团队，在信息安全及数据安全的保护方面有着非常丰富的经验，能有效防止入侵及备份数据，确保交易数据安全。并对用户的所有隐私信息及数据进行加密处理，防止任何人获取或盗取用户信息，充分保护用户隐私。

我来贷纯线上的运营与主动的数据获取，使得用户“手机点几下，躺着就把钱借了”，为用户提供了良好的操作体验。

2.2 机器学习配合人工智能，控风险防欺诈

我来贷 70% 的员工都从事风控技术相关岗位，还成立了互联网金融技术研究中心。龙沛智与其团队花了一年的时间，分析两亿多笔大数据。把借钱的过程拆解成许多细小环节，一个个用数据去对应、定义、分析，独创了 WeDefend 多维度风控系统，担当起“贷款安全卫士”。

WeDefend 可以对借贷用户授权的各种信息进行非结构化大数据分析，建构用户 360 度画像，从而精准判断用户的信用等级，最大程度精准反映出借贷者的还款意愿，将风险降到最低，实现批量化、标准化、自动化等大数据处理。这套系统结合了传统银行的风控原理和国外 Lending Club 等网贷平台使用的大数据风控模型技术，一方面，会像银行一样，做一些传统的风控措施，比如核对用户的身份证号码、照片等，另一方面，也会利用互联网的大数据做风控，通过调查客户网络背景、提供资料、第三方信贷记录，以及实际电话审核时获得的贷款人直接回应等方面对用户进行调查和评估。我来贷通过两者的结合总结出不同人群的特性及其金融贷款表现。比如，其大数据分析发现，提交贷款时间不一样，个人信用也不同，凌晨提交申请的往往信用状况会差一些。

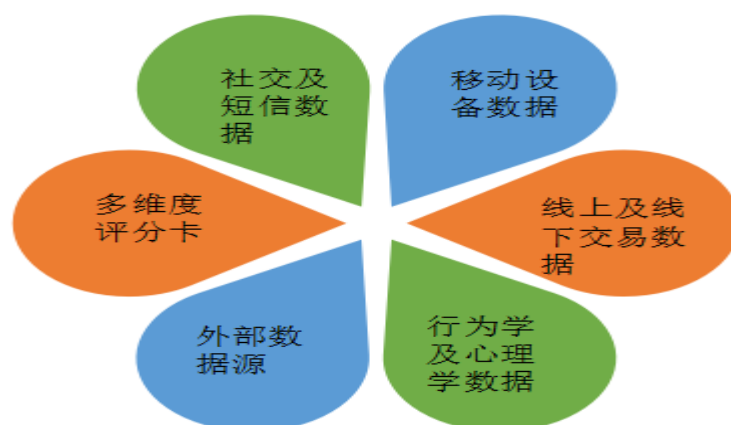


图 3 WeDefend 多维度数据分析

经过三年的摸索，我来贷建立了一套机器学习审批引擎，辅以十几套为各族群量身定制的评分卡，并进行每月迭代更新。基于最先进的 Spark 等大数据计算平台，我来贷可对过千个维度的原始数据进行分析处理，对于一个贷款申请，我来贷的决策引擎可以在秒级作出判断决策。现在，我来贷最快可以 1.7 秒输出信贷决策，每 1.3 秒就会处理一名新用户。

我来贷从 2015 年 4 月开始研究并使用人工智能。我来贷的人工智能技术采用机器学习自动寻找及学习大数据中的规律，能比人更快速地建立预测模型并自行做出优化迭代，从而做出更精准的信贷决策，人工智能代替人工还能一定程度上避免客户经理和客户之间串通的道德风险。

人工智能的应用在反欺诈技术的提升上效果显著，通过对 2000 多个维度的数据交叉验证，采用活体人脸识别等最先进技术，并配合时间、位置、网络环境、使用习惯，再加上我来贷独立开发的基于人群社会关系的社交图谱网络，可以有效地侦查处身份盗用、团伙欺诈等欺事件。比如通过客户活体图像，身份证及户政系统照片的比对，能精确判断出是否欺诈，而通过人工智能得出的社交图谱可以有效判断客户之间的社交关系，并从中预测特定客户的信贷表现。

2017 年，我来贷的移动大数据风控技术将再进阶，对非结构化数据的判断要靠机器学习，它也能加快风控模型迭代，风险识别能力提升后能更快更准判断用户，从而降低用户准入门槛，让更多用户得到普惠金融服务。

经过香港和内地一段时间的运行后，龙沛智总结道，用户选择一个平台，主要看三件事，第一是品牌，第二是利率，第三是客户体验。我来贷始终坚持的纯线上运营的模式，通过手机端移动端可以 7×24 小时去满足客户，避免了线下审核的过程，主动获取用户的多维度数据，缩短了用户申请时间，提升了客户体验。同时，运用独创的风控系统，机器学习配合人工智能不断进阶风控技术，降低风控成本，进而降低价格，提供一个合理的价格给终端消费者。金融科技助力我来

贷为用户提供更快、更便宜、更便利的金融服务，为我来贷的 C 端以及未来 B 端业务的发展持续保驾护航。

3 乘风破浪——全面开展 B 端战略布局

在 C 端业务发展迅猛的同时，龙沛智看到了新的市场契机。以金融科技为切入口，定位于做全方位信贷解决方案提供商，布局 B 端市场，一方面带来更大的发展机会，另一方面更是创始人龙沛智普惠初心的体现。“中国的普惠金融绝对不是我来贷一家平台能够推动的，如果我们能够把核心技术输出给所有合作机构，用他们的力量渗透到中国普惠金融之中，那中国三分之一的人口就能享受到真正的普惠金融。”龙沛智说。

3.1 试水消费金融

2015 年 3 月，我来贷与酷派手机达成合作。根据协议，我来贷需为酷派手机的消费信贷服务提供技术帮助。这样一来，消费者就可以在酷派网站分期买手机。与酷派合作是一个巨大的里程碑，这标志着我来贷有能力帮助其他行业的巨头融入互联网金融，一起做大市场。

对一些大的品牌公司来说，互联网金融很有吸引力，他们资金充沛，但没有金融产品，也没有风控方面的能力和经验。龙沛智看到了这一需求。与这些大企业展开合作，为其提供金融产品管理和风控管理系统。在合作过程中，这些大企业也能给我来贷带来流量。

2016 年 8 月，我来贷与 58 同城合作，58 提供消费场景和流量入口，我来贷提供现金贷金融服务，共同打造消费金融生态。能否把消费金融做起来主要看五大关键要素：获客能力、风控能力、资金成本、运营能力和人才培养。这其中，风控能力是重中之重。而风控是我来贷的核心竞争力。58 丰富的用户群和消费场景，加上我来贷的风控技术，两者互补且共赢。

QuestMobile 数据显示，2016 年 3 月，58 同城月度活跃用户数 4159.7 万，为分类信息领域第一位。而摆在 58 面前的是，如何提供更有粘性的服务，把用户价值挖深。通过跟我来贷的合作，58 能够让平台几千万活跃用户低成本享受现金贷服务，且现金贷跟 58 平台产品紧密结合，通过金融服务把平台价值挖深，58 的流量价值能最大化变现。而我来贷对消费金融的布局是既定战略。我来贷通过千元免息活动吸引用户体验信用和分期概念，帮助用户培养消费金融习惯。与 58 的合作仅仅是个新开始，未来我来贷通过与 B 端企业的合作开发，在产品创新的路上将不断迈进。

3.2 携手金融机构

（1）定位于助贷模式

传统银行要实现普惠金融,还使用人工做业务是不可能实现的。其存在三大痛点:一是人力不足、网点有限,线下成本很高,无法真正服务到普惠人群;二是传统银行有很强的金融基因,但技术的基因相对较弱,使得传统银行在互联网金融方面的竞争力不足;三是传统银行监管严格。因此,向互联网金融方面发展是有一定难度的。这也正为金融科技公司提供了一个发展的机会。

定位于金融科技公司的我来贷在成立之初就只想做助贷机构而不是放贷机构(助贷服务机构解析图如图6所示),因为放贷需要大量资本金和牌照,而这并非创业公司的强项所在。银行和消费金融公司等持牌消费金融机构对线上获客和风控技术有强烈的需求,它们的大量账户需要活化,而这正是我来贷的优势项目,服务这些机构有更大的发展空间。

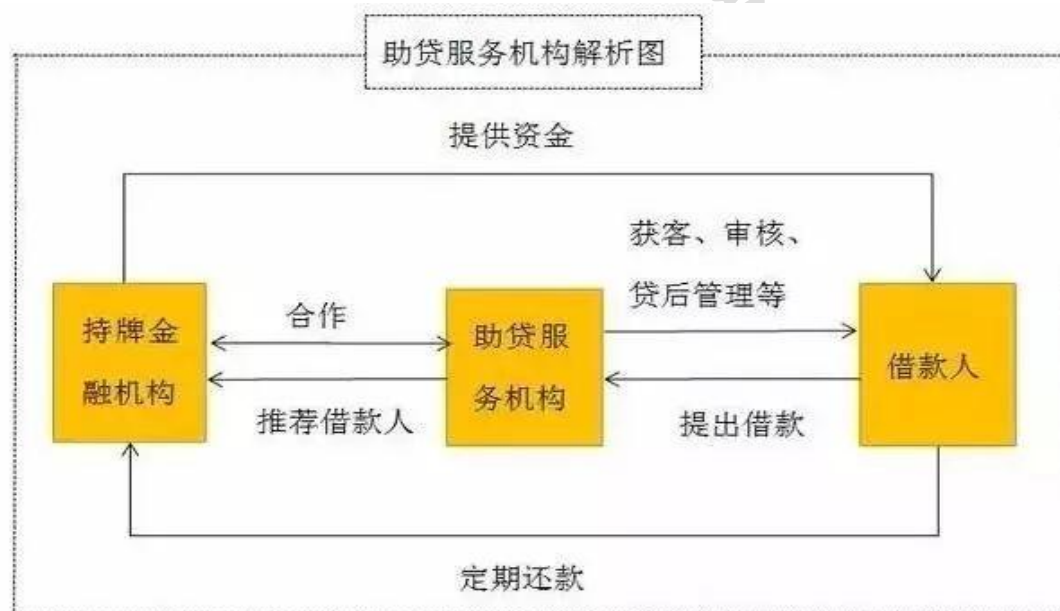


图4 助贷服务机构解析图

在龙沛智看来,目前做科技输出的金融科技公司有三类,一种是以蚂蚁金服为代表的金融服务整合平台,一种是第三方数据提供商,而我来贷属于第三种——智能信贷解决方案提供商。金融服务整合平台的主动权在平台,客户不知道背后服务他们的是哪家银行,平台也不会把客户资料交给银行;数据提供商可以把数据卖给银行做互联网金融的尝试,但问题在于银行未必擅长使用这些数据;智能信贷解决方案提供商则可以为传统银行提供全方位的、定制化的服务,包括大数据风控、产品开发和贷后管理等。金融科技公司通过技术输出可以帮助传统金融机构提升效率、降低成本,共同打造普惠金融圈。

（2）独创合作模式

我来贷独特的风控技术催生出独特的商业模式,首创 B2B2C 模式。该模式

一方面是直接对 C 端的业务，也就是 B2C 业务，另一方面是 B2B，如我来贷与银行的合作业务。

2016 年 9 月，我来贷与广东南粤银行微小信贷合作推出面向工薪族的借贷 App “薪粤我来贷”，提供 50 万元以下的纯信用金融服务，这是国内创业型金融科技公司与传统银行的首次跨界融合。以“薪粤我来贷”为例，在获客上，南粤银行通过“薪粤我来贷”进行线上获客；在风控上，我来贷提供大数据风控初审，银行在自有风控体系下进行终审；在资金提供上，银行独立放贷，借款人向银行偿付本息。从这个角度上讲，我来贷更像是一家大数据风控机构而不是网贷平台。

银行选择跟我来贷合作，原因之一就是其提供的服务是定制化的，全方位的。我来贷已经跟 30 多家银行、消费金融公司等持牌金融机构建立合作，目前已经有资金合作、白牌合作和风控合作这三种成熟的模式。

资金合作指的是由机构提供借贷资金，我来贷通过自己的产品和风控为其匹配优质的借款人，帮助机构实现信贷资产快速增长，达到规模快速增长及快速盈利的目标；而白牌合作模式则由我来贷帮助金融机构设计线上 APP 或 H5 产品，运用线上线下的营销方式获取客户，并提供有效的风险排查，扩大金融机构优质用户群；风控合作模式则是在我来贷的支持下，运用大数据改善金融机构风控流程和效率，自动化审批节省人工成本，也帮助机构通过移动大数据更全面地还原客户画像，从而更好管控他们的信用和欺诈风险。

我来贷现在的模式就是输出金融科技技术，提供线上获客能力，提供大数据风控能力，把银行跟用户连在一起。这种合作模式是我来贷支持银行触达用户端的一种方式，线上、线下真正结合满足普惠金融的服务。

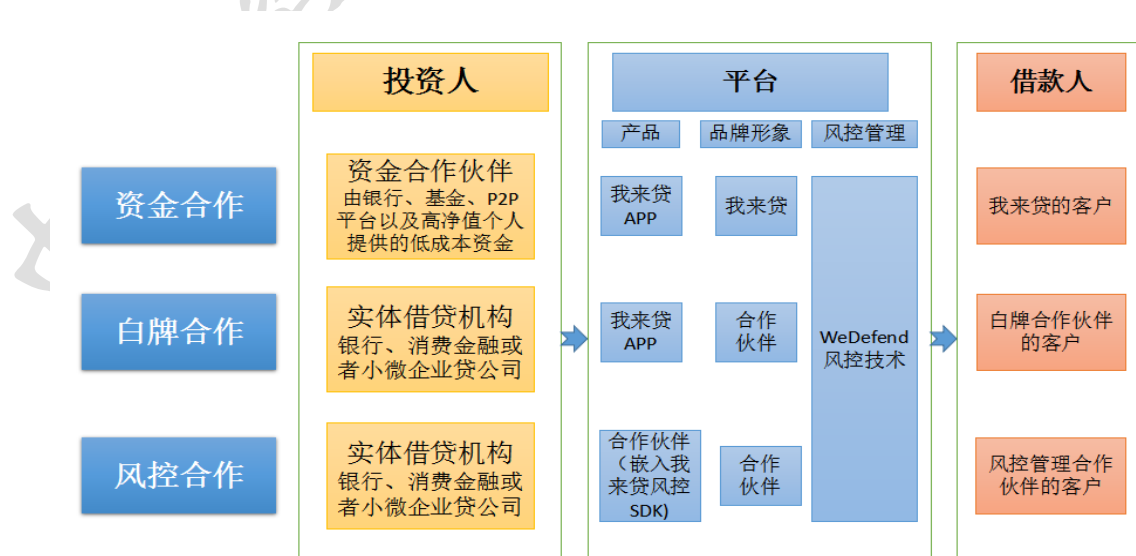


图 5 我来贷与金融机构合作模式图

3.3 跨界布局合作

2016 年 12 月，我来贷与富士康旗下的金融品牌富金富就消费金融业务达成战略合作协议，双方将共同为蓝领以及工薪客群提供信贷服务。双方的合作明显看中的是蓝领人群的消费金融市场。合作初期主要覆盖全国蓝领及工薪客群，希望挑战千亿信贷申请规模。在战略层面和产品层面，对两家企业是双赢的。

据艾瑞数据显示，蓝领消费金融潜在市场规模可达万亿元，预计在 2019 年将增长至 1.7 万亿元，市场空间巨大。目前，传统银行等金融机构主要服务白领客户，不服务蓝领人群，消费信贷公司对蓝领人群的渗透力低。目前市面上主要针对蓝领人群做得消费金融平台不超过 5 家，如捷信，佰仟，买单侠等。所以，蓝领人群消费金融市场发展潜力巨大。

蓝领人群流动性大，很少有征信记录和社保记录，贷款服务覆盖率非常低。全国的蓝领群体都是消费金融的潜在用户，且用户群每年在速度增长，这让其积累了大量的用户数据。对我来贷来说，此次合作在实现大批量获客的同时，降低获客成本，并迅速积累蓝领人群的风控表现，打破蓝领信用数据的空白，基于产品使用沉淀精准客群的金融数据，也将成为蓝领用户群新的征信补充。这使得我来贷未来能设计延展更多适合蓝领用户甚至其他普惠人群的产品和服务，真正实现普惠金融。

从未来发展看，此次我来贷携手富士康旗下金融平台富金富，加强了产融结合的有效运行，有利于实现更务实可行的商业模式。我来贷一直以践行普惠金融作为企业使命，而富金富也深刻了解普惠客群。两者的合作，一来符合了富金富的金融拓展，二来也满足了终端普惠客群的期待，此次其选择与富金富合作，一定程度上是战略调整及发展的需要，这样的合作模式也将会扩展到其他行业中。

受监管趋严的影响，2016 年的互联网金融发展较为平缓，无论是传统金融机构还是新型金融机构都纷纷推进科技创新。尽管政策收紧，监管趋严，我来贷始终将自己定位为一家金融科技公司，一技术驱动创新。2017 年 1 月 12 日，我来贷在深圳举行了“2017 年度战略发布会——DNA+”。“D”指“Big Data”，移动大数据风控技术再进阶，机器学习和人工智能精进风控系统；“N”指“New Target Group”，扩张 B2C 业务服务客群，在白领的基础上，新增蓝领、商户、三农为目标客户群体；“A”指“Alliance”，在 B2B 业务中，加强与银行和消费金融公司的合作，构建金融领域战略合作联盟；“+”指“Plus”、“WeLab 金融科技+”，在与富士康合作的基础上，推进与制造业、运营商和电商的跨界合作，共同推动普惠金融进程。截止 2016 年 12 月 31 日，WeLab 签约银行、消费金融联盟 11 个，覆盖 9 个省份，确定合作金融机构 22 个，覆盖 19 个省份。2017 年，WeLab 我来贷在中国地区的金融合作联盟将服务超过中国 70%的省份。

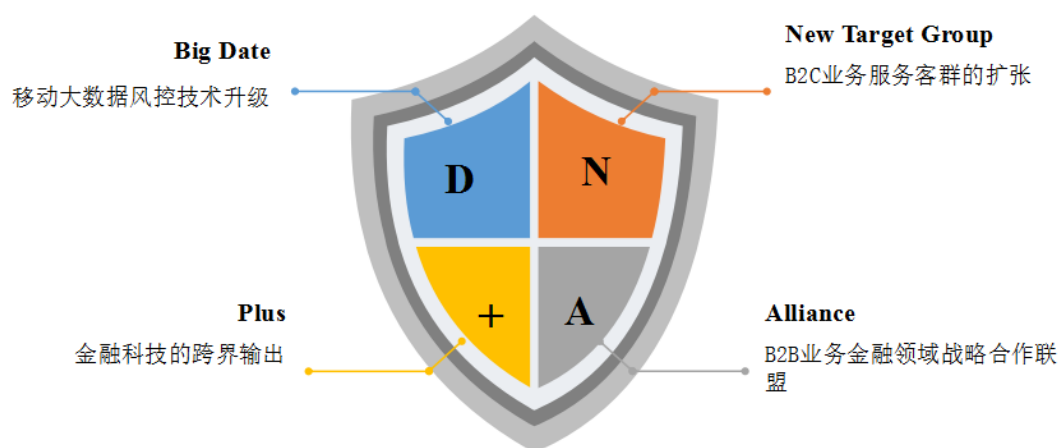


图6 我来贷 DNA+战略

4 尾声

从公司创立初期的没有办公室、没有员工，发展至如今的独角兽。可以感受到的是，这是一家有温度的公司，是一个有情怀的团队。创始人龙沛智曾说：“年轻人没有存款证明，难以贷款用于投资甚至创业。既然我给不到年轻人勇气和机遇，我选择给予年轻人资金上的支持，不阻碍他们成长的空间，不能让他们因为金钱束缚成长脚步。”几年来，我来贷一直践行着对年轻人的服务承诺，致力于打造年轻人的口袋银行。始终不忘普惠初心，通过移动科技，帮助没有信贷记录的消费者以一种高效、便捷和共享的方式从正式渠道获得融资和贷款；通过金融科技的输出，助力传统金融机构实现普惠金融落地。希望通过努力，可以让中国三分之一的人口享受到普惠金融服务。但是就目前而言，我来贷还面临着一些挑战。

2018年互联网金融迎来了最严监管政策。在2018年初，“一行三会”密集发布了一系列监管政策，重拳出击整顿互联网金融生态环境，着力堵住过去的监管盲区，防范互联网金融发展过快所带来的风险。因此，在这一政策背景下，如何能够积极响应国家政策，促进转型升级，向规范化发展是我来贷面临的一个重大问题。与此同时，在一波又一波的互联网金融风暴中，以蚂蚁金服、腾讯金融、平安金融为首的处于顶层的大平台，以集团式矩阵进行金融布局，开始突破性创新，向金融科技方向发展。比如蚂蚁金服的“BASIC”战略、中国平安“金融+科技”的战略新蓝图、苏宁金融“科技引领金融”的战略、腾讯金融和百度金融也不约而同地提出“All in AI”和“AI in All”的口号……面对这些互联网金融公司的冲击，定位于金融科技的我来贷将如何实现普惠初心，仍然是一个巨大的挑战。

（案例正文字数：11028）

WeLab:A Mobile Lending Platform Committed to Inclusive Finance and Fintech

Abstract: Fintech is reorganizing the financial ecology with the rapid momentum. WeLab, a Fintech start-up company, was founded in Hong Kong and then expanded into China with WeLab. WeLab is committed to delivering financial services to young people and providing inclusive finance services to a third of the Chinese. This case study is divided into three parts, which are the strategy in customers, the advantages of its Fintech and the strategy in business. It introduces the positioning, transformation and layout of WeLab since entering China in 2014. It aims to guide students to master PEST and SWOT analysis methods through WeLab's practices in the field of Fintech, understanding the rationality of its strategic layout, and analyzing the elements of the business model, and then considering how Fintech start-up companies can achieve inclusive initial heart in the Internet financial wave.

Key words: WeLab; Fintech; Inclusive Finance; Business model; Internet Finance