

案例正文：

顺势而为：“美利”汽车消费金融¹

摘要：中国互联网金融发展进入了高峰期，许多平台如过江之鲫纷纷成立，抢占市场。然而 2016 年 7 月 20 日美利金融官方宣布，主动停止线上理财平台业务，清算所有到期未到期产品的本金和收益并全部返还用户，专注于线下二手车分期业务。本案例追溯美利金融从创立到转型的发展历程，着重凸显美利金融如何应对复杂多变的市场环境布局汽车消费金融，对其它 P2P 平台规范自身业务，发展消费金融提供借鉴意义。

关键词：美利金融；消费金融；汽车消费金融；互联网金融

0 引言

当你走进美利金融服务大厅，会看到这样一个有趣的现象：二手车分期业务办理窗口放置了一个沙漏。显而易见，它是用来计时的，沙漏计时服务在餐饮业非常普遍，但引入二手车交易市场则显得有些新奇——这是美利车金融给消费者的承诺。消费者填写完分期申请信息后，销售顾问会拿出一个沙漏放在桌上，表示“如果超过 30 分钟没拿到审批结果，就能获得一份小礼物”。然而，事实上，不到 15 分钟，沙漏还没有走完，消费者就可以拿到审批结果去取车。美利金融为客户提供高效便捷的分期服务，而这一切都得益于其“智者”管理体系。

美利金融旗下二手车平台——美利车金融，依靠“智者”系统提高服务效率，为顾客提供高质量分期体验，并且有效的将坏账率控制在 1%以内，处于业内极低水平。美利金融是中国最早涉及汽车金融的公司之一，其从成立到现在历经了多次重大战略调整，紧跟中国互联网金融的发展步伐。自 2012 年，互联网金融凭借其低成本高效率的特征迅速吸引了广大民众的眼球，进入了繁荣发展的时期，许多 P2P 平台如雨后春笋般建立起来。随着市场的日益饱和，已有 P2P 平台的外部环境发生了变化，如果企业不能审视这种变化并及时做出调整，那么随着时间流逝，会举步维艰。企业若想在这种复杂多变的市场中顽强生存下来，必

1.本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生、朱艳、秦立龙撰写，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。

须针对自身特点和外部环境做出战略调整，而非抱残守缺。且看美利金融如何布局汽车消费金融战。

1 美利金融的前世今生

1.1 追风筝的人——刘雁南

P2P 网贷行业发展迅猛，成为大众关注的时尚浪潮，有利网成立于 2012 年 5 月，在 P2P 平台中可称得上“元老”，坚持以智能科技助推风控，以普惠金融服务大众。刘雁南和吴逸然是有利网的联合创始人，年轻人极易碰撞出思维的火花，有利网从诞生就显得有些不同。在创建有利网之前，刘雁南曾供职于美林证券位于伦敦及香港的投行部，之后转任于全球最大的私募股权基金 TPG，参与过超过 30 亿美金的直接投资、并购、上市及融资项目。不凡的求学和就职经历让刘雁南具备丰富的经验和胆识，归国之后与从事证券市场研究的吴逸然相遇，经过深思熟虑两人决定对传统 P2P 平台进行改造，创办线上线下结合的有利网。上线时间短短一年，有利网单月交易额即突破了 4 亿元人民币，累计交易额突破了 7.5 亿元人民币。

然而情随事迁，2015 年刘雁南与吴逸然两位创始人对公司未来的发展目标产生分歧。刘雁南想通过车贷、房贷和消费贷横向加速拓宽有利网的业务，吴逸然则想控制风险和规模，通过收购小贷公司或担保公司，继续纵向发展 P2P；另一方面，刘雁南希望空降更多的高管，而吴逸然则希望应该提拔更多的基层员工。两个人的思想差异开始暴露出来，甚至到了不可调和的地步，最终公司的股东站在了吴逸然这边。而刘雁南毅然决然地离开了有利网，成为了那一个追风筝的人。

1.2 万里长征第一步——美利金融理财平台

刘雁南仍然怀揣着互联网金融的梦想，2015 年 9 月 21 日，其创办的美利金融理财平台上线。2015 年 11 月 5 日，刘雁南宣布美利金融获得由贝塔斯曼亚洲基金领投，晨兴创投、光信资本、挖财等 6 家基金及战略投资人跟投的 6500 万美元 A 轮融资，这也成为近一年以来互联网金融圈最大的 A 轮融资纪录，引起了整个金融界的广泛关注。虽然互联网金融发展迅速，俨然以成为未来发展的趋势，但如何区分平台性质却让投资者和消费者头疼不已，频频引发社会争论。新兴事物的发展，总是带有探索性质，资本市场如何将消费金融纳入体系仍有待考量。美利金融所获得的融资不仅起到了雪中送炭的效果，而且为整个互联网金融行业打了一针强心剂，让行业信心大增。刘雁南深知未来消费金融必将向着合规化的方向发展，加强自律成为发展的不二选择，2015 年美利金融成为中国金融互联网协会首批会员。正是靠着合规化运营和美利金融团队每一个员工的努力，仅仅一年时间交出了漂亮的成绩单，线上理财成交额接近 12 亿。

然而就在美利金融如火如荼地发展壮大之际，2016 年 7 月 20 日美利金融官方却宣布，停止线上理财平台业务，清算所有到期未到期产品的本金和收益，全部返还用户。将现有的债权直接对接到包括银行、各类线上理财平台等在内的金融机构上。我们不禁要问这是刘雁南的一种肆意妄为还是不得已而为之，今后该如何解决资金供给问题，种种疑惑也许从现实中找到一些答案（美利金融发展历程见图 1）。

图 1 美利金融发展历程

2 拨云见日：转型原因大揭秘

2.1 P2P 行业竞争加剧

2007 年以来，中国陆续出现 P2P 平台试水者，从 2010 年起 P2P 行业进入了快速发展时期。早期政策环境较为宽松，个人借贷利润里高，平台数量不断增多。一些大型上市公司也看到了互联网金融所带来的机会，纷纷建立子公司，介入互联网金融行业。2015 年起我国网络借贷行业进入“野蛮生长”阶段，这个时期平台创立的速度和数量达到了前所未有的高度。截止 2016 年 6 月，我国 P2P 公司总数为 2367 家，累计问题公司数量为 515 家，其中良性退出 247 家，恶性退出为 228 家。我国 P2P 行业一方面快速发展，吸引了大批上市公司、国企、基金、银行等企业通过自建或与互联网公司合作的方式不断涌入，另一方面一些公司在没有建立完善的风控体系情况下就急于宣传运作，甚至于浑水摸鱼，出现了 P2P 平台跑路的现象。但从 2016 年起 P2P 交易规模增长率急剧下降，预期至 2020 年将会降低至 20%左右，竞争环境不断恶化（P2P 交易规模趋势见图 2）。行业的运营平台数量不断减少，交易规模缩减，整个行业因为被规范而洗牌，大浪淘沙之后生存下来的必然是行业精英，P2P 行业的生态初步形成。

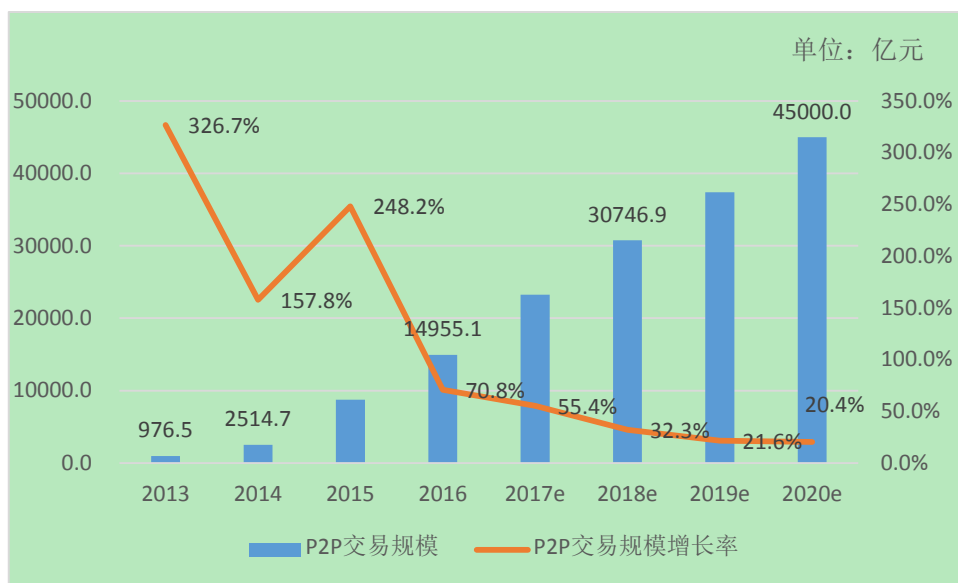


图2 P2P 交易规模发展趋势

资料来源：艾瑞咨询《中国网络借贷行业研究报告》

2.2 P2P 平台脱离本源含义

P2P 平台即个人网络借贷诞生于美国，中国的 P2P 平台已经彻底脱离其本源含义，成为“理财端+资产端”的准银行结构，不再只是发挥信息撮合职能。从理财端来看，通过高收益招揽客户，连 10%以上的年化收益率都被认为是行业中等标准；资产端负责把资金贷放出去获得收益，如果贷款收入无法覆盖承诺用户的理财收益，或者发生坏账亏损，那么平台就会产生损失。兼营资金端和资产端业务已经成为中国 P2P 平台最大的特征，随之而来的是高风险和欺诈性，从长远来看，并不利于行业的持续性发展。P2P 平台数量不断增多，同质性增强同时行业趋向分散，竞争不断加剧。继续坚持 P2P 平台业务风险高，不符合当前国家监管趋势。美利金融关闭线上金融理财服务，专注于线下消费金融产品，发掘优质资产端业务，从乱象竞争的 P2P 行业中脱身，可谓是明智之举。

2.3 监管政策出台

2016 年号称是 P2P 的监管元年。由于 P2P 跑路现象的发生，行业规模不断增大，交易额开始进入万亿俱乐部，逐渐引起了政府的重视。一直以来，互联网金融作为市场上的一个新兴事物，由于国家鼓励创新，进而对互联网金融采取了放任自流的政策。不仅没有设立相应的法律条款，甚至连监管部门也没有，结果最后出现了“市场失灵”的现象。面对金融乱象，不能坐视不管，应该及时发挥“看得见的手”的作用。出台了《关于促进互联网及金融健康发展的指导意见》等条例。

P2P 网络借贷建立在个人信用基础之上，但当前我国社会信用体系尚不完

善，网络借贷平台对于借款人的融资信息、资信情况、履约能力等都缺乏必要的审核与监督手段，为借款人提供虚假信息甚至诈骗留出了空间，无法对借款人产生信用制约，这些因素放大了借款人的违约风险。因此，2016年11月28日，银监会联合工信部、工商局发布的《网络借贷信息中介备案登记管理指引》要求新设立的P2P平台实行备案制，加强监管（相关网络借贷平台法律法规见表1）。具体来说，新设立的网贷平台登记注册、领取营业执照后，应当于10个工作日内向注册地金融监管部门申请备案登记；已设立的网贷平台，依据P2P网贷专项整治工作的安排，在各地完成分类处置后再行申请备案登记。备案制有利于行业规范性发展，金融监管部门对于备案后平台的事中、事后监督管理机制将展开严密部署。

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（2016-2020）》	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	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
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	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	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	中国互联网金融协

资料来源：各监管机构官方网站

2.4 获客成本水涨船高

我们常常讲要做一个敢于吃螃蟹的人。这是因为率先进入市场的企业不论在成本还是销售方面往往处于相对有利的条件，后期进入者不论是在品牌树立还是市场竞争方面都处于劣势。互联网金融亦然，随着整个行业进入爆发和“野蛮增长”阶段，极大地推高了企业的获客成本和运营成本。美利金融理财端业务活期收益率大约保持在在8-12%，在行业中仅保持在中等水平综合考虑运营等其他成

本，从用户取得资金的成本平均在 14%以上，远远高于银行同期存款利率水平，对于持续性经营来说是一个沉重的负担。使用客户出现爆发性的增长，在充满未知的互联网金融领域确实有可能发生，但是为微乎其微的希望做没有价值的坚守不是刘雁南的秉性，怀揣梦想的年轻人总是敢于打破现状，另辟蹊径。

3 美利消费金融战——雄关漫道真如铁

消费金融慢慢渗透大众生活，各种场景层出不穷，征战这片亿万级的市场，然而现阶段消费金融的竞争仍是如何以低成本的资金寻求优质的资本。美利金融首涉足汽车消费金融市场，演绎一场花火。

3.1 消费金融，未开垦的蓝海

P2P 在 2013 年迅猛发展，但由于 p2p 公司的跑路、携款潜逃等压力下，面临新一轮的洗牌，而消费金融以分期和信贷为主，长期来看更符合国家消费升级，从投资拉动转向消费拉动的经济转型步伐。作为金融服务，P2P 和消费金融最大区别在于资金用途的锁定，P2P 作为信息中介平台，所借款项到融资人账户后很难锁定真正用途，而消费金融的所借款项基本都会直接或者间接转给商家。资金用途的控制，是金融风险防控的重要一环，消费金融相对于 P2P 平台更符合宏观审慎监管的要求。

在政策上，2015 年 11 月 23 日，国务院发布《关于积极发挥新消费引领作用加快培育形成新供给新动力的指导意见》，需要推动金融产品和服务创新，支持发展消费信贷，鼓励符合条件的市场主体成立消费金融公司。消费金融的发展需要建立多层次、普惠大众的有效市场，需要结合消费人群、消费行为和消费场景开发创新金融产品。2016 年 3 月 30 日人民银行、银监会联合印发的《关于加大对新消费领域金融支持的指导意见》又提出了一系列消费金融的细化改革措施。政策的支持对消费金融如春雨润物于无声，使得消费金融在相对宽松的政策下得以健康发展。

2016 年，我国信贷人口渗透率仅为 27.9%，而同时期美国信贷人口渗透率为 82.0%，相较于美国的渗透率水平，我国信贷人口渗透率明显不足。过去传统金融机构的服务能力有限是造成这一现状的重要原因，长期以来，我国传统金融受到政府过度保护，存在业务模式僵化、业务覆盖面有限、扩大业务动力不足等问题。消费金融借助移动互联网和新兴科技，扩大了信贷人口覆盖率，提供多场景化消费服务。据《中国消费金融行业市场前景与投资分析报告》显示，自 2012 年以来，我国消费信贷市场逐步启动，2016 年我国人民币信贷余额达到 106.6 万亿，其中，消费信贷余额为 22.2 万亿，占人民币信贷余额的 20%左右（消费金融发展动力见图 3）。



图3 消费金融发展动力

3.2 用更多金融可能，支持美丽人生

“以金融服务帮助年轻人创造美好生活” ——美利金融

如何构建优质的资产端来导流资金是消费金融面临一个非常迫切的问题。在这种背景下，美利金融通过关闭在线理财端，集中精力专注发展资产端业务的方式符合中国互联网金融市场的发展逻辑。美利金融的愿景是希望以美利金融的努力，帮助身边每一个年轻人更早的过上梦想中的生活——从拥有一辆爱车开始。而现代快速度、高压力的生活让这个愿望变得并不是那么简单，这便是美利金融涉足二手车金融市场最开始的原因。商业决策从不是儿戏，是否转型汽车消费金融市场刘雁南同样有自己的考量。

据中国人民银行发布《2015年中国汽车金融公司行业发展报告》显示，2016年我国汽车金融市场规模将超过7000亿元，新车的市场渗透率为32%左右，而二手车金融的渗透率只有8%左右，维持每年25%的速度在持续增长，预计到2020年，二手车交易总规模有望突破2000万辆。在交易量及金融渗透率的双重驱动下，我国二手车金融市场在未来6-8年将达到万亿规模。对于刘雁南来说，这就是他的机会：二手车金融分期市场渗透率低，潜力大，用户积极性高，将成为未来竞争的焦点。转眼当前宏观情况，我国二手车市场发展时间较短，行业规范不完善，结构单一，从业人员素质普遍偏低，消费者对购买二手车往往心存疑虑。市场急需规范化的服务机构提供二手车交易信息，营造透明高效的交易环境。二手车需求不断上升，专业化服务机构缺乏，随之而来的是汽车分期需求的缺口越来越大。

金融科技的时代是流量的时代，用户规模成为美利金融开始汽车消费金融最为关注的因素。服务人群覆盖范围越广，由此产生的模型就会越精准，在此基础上更易开展产品营销与风险控制。刘雁南把目标用户主要集中于年轻蓝领阶级，

未被信用卡服务所覆盖，因此更多地倾向于互联网信贷消费。据艾瑞咨询发布的《中国蓝领人群消费金融市场研究报告》来看，中国蓝领人群约 2 亿，年龄在 18-35 岁的占比 68.1%，其中月收入 2000 元以上的有偿债能力的蓝领人群占比 71.8%，满额可承受负债压力约 9000 亿（2013-2019 年中国蓝领潜在消费金融市场规模见图 4）。同时，互联网消费金融作为一种新型的消费信贷形式，从受众度和可操作度的方面考虑，更加适用于互联网普及率高的青年人群，即 18-35 岁人群。

金融企业因其虚拟性极易受宏观经济运行的影响，而个体工薪族受周期性波动的影响最小，在经济稳定向好的背景下，只要不出现大面积失业，通常的还款能力是有保障的。如此一来个体工薪族还款稳定性极高成为美利金融选择其为主要客户的重要原因。蓝领阶级的借款目的更为明确且真实，基于生活场景而产生的消费需求，对于美利金融来说实际提供的是“商品”而非现金，可保证其资金安全性。

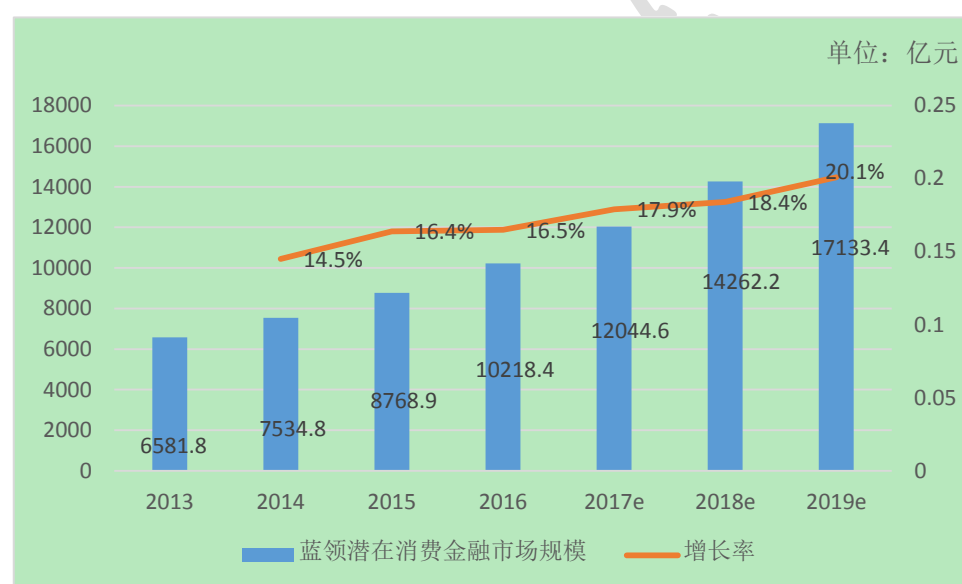


图 4 2013-2019 年中国蓝领潜在消费金融市场规模

资料来源：艾瑞咨询《中国蓝领人群消费金融市场研究报告》

3.3 与京东金融深度合作

美利金融 2016 年关闭其线上金融理财服务，专注于线下汽车消费金融，如何获得低成本、优质的资金成为挑战。2016 年 4 月 6 日，美利金融获得京东金融战略投资，源于资金却又不止与资金，契合的消费金融理念让双方愈走愈近，最终达成合作便是水到渠成的事。京东金融在两年的时间里已经搭建了一套相对成熟的风控体系和信用评估体系，拥有近 2 亿用户的信用评分库。从用户需求的角度出发，京东金融力求不断丰富消费金融产品类型以提高服务能力。从美利金

融来看，无论是“美利车金融”还是“有用分期”都旨在为客户提供个人消费金融业务。这样一来双方在业务上达成共识。美利车金融在取得融资租赁牌照的同时，服务逐渐覆盖至全国 27 个省份，超过 170 个城市，在全国与 2000 家经销商建立了合作关系。双方达成合作之后，美利金融在二手车领域的业务将成为京东金融在租房、旅游教育等板块之外的场景补充，扩展消费金融业务的触角。

首先，京东金融将每月向美利金融提供数亿元的授信额度，对美利金融提供资金上的支持，以保持其线下长产业链的发展。为美利金融带来更大流量效应的举措在于京东金融为美利金融开放入口，用户可从京东金融 APP 汽车白条，进入“美利车金融”申请汽车贷款。依靠京东金融强大的用户资源和品牌优势，美利金融可获得流量和营销双重效益。京东金融在多年的发展中，形成了良好的金融生态圈，无论是在渠道还是风控方面都有独特的价值资源。此次合作京东金融的大数据风控体系将向美利金融开放，为其提供征信和反欺诈服务，以提高风控的效率。京东金融具有强大的流量基础和品牌优势，美利车金融提供完善的贷款服务，两者的合作可以说是珠联璧合。

发行资产证券化产品成为近年来企业解决不良债务、低成本获得资金的手段。2017 年 8 月 1 日，美利金融联手京东金融发行了名为“浙金·京东资产证券化事务管理类财产权信托”的首单场外 ABS，规模为 4.79 亿元。场外 ABS 产品具有门槛低、灵活性的特点，受到小微科技金融企业的青睐。美利金融依托于京东金融搭建的平台及技术进行资产证券化，有利于改善其资产结构，提高资产流动性，为可持续发展注入持续动力。

4 因时而变，随事而制

美利金融转战二手车分期业务，依据市场变化做出适时调整，优先抢占汽车消费金融市场。然而二手车电商平台也不甘落后，纷纷布局汽车金融，美利金融从渠道、风控、效率等方面精细布局，迎接挑战。

4.1 开放合作：迎战交易难点

汽车具有高档耐用品的特质，消费者在购买时更显小心翼翼，不可忽视的是金融一旦跟消费产生了极强的相关性，场景消费在风险和获客方面起到过滤作用。思及此，刘雁南决定构造体验式的消费场景。也就是说顾客不可能仅是在网上浏览图片与规格数据便决定是否购买，二手车市场更是要考虑的汽车信用问题，只有线下体验才是汽车消费金融的可行模式。二手车交易市场普遍存在线上看线下买的情况，二手车在线交易不足 10%，纯粹通过“线上运营”这一模式去获取交易和收入，很难取得较高运营效率。在中国，95%左右的二手车的成交量，都是集中在二手车的交易市场完成，75%以上的交易紧握在经销商手中。经过以上重重

考虑，美利金融决定与线下经销商合作，逐个击破交易链条上的难点，通过经销商获得客户，为其提供分期服务（二手车平台销售和金融业务市场份额对比见图5）。

美利金融业务覆盖 30 个省份的 270 个城市、合作经销商超过 4000 家，为交易平台的搭建打下了商家和用户基础。经销商更在意是否能够通过平台随时买卖车辆，美利建立 SaaS 统计系统、搭建车源库、提供库存融资，为经销商提供车辆评估、检测、质保、等服务，形成一整套标准化、体系化的运营模式。不仅帮助经销商获得稳定的车辆来源，更为其快速筛选客户，提供全方面二手车买卖服务。现阶段，二手车交易依然高度依赖线下，看准赛道的美利金融集团最早以“SP+直销+车联盟”模式强势进军二手车金融领域，建立起与顾客和经销商的高黏度交易行为。在中国汽车金融研究院发布的《中国二手车金融经销商满意度调查报告》及《中国二手车金融用户满意度调查报告》显示，美利车金融的市场占有率已经占到了 50%，凭借审批快、放款快、销售专业及良好的客情关系，在二手车经销商及用户当中获得了良好的口碑。

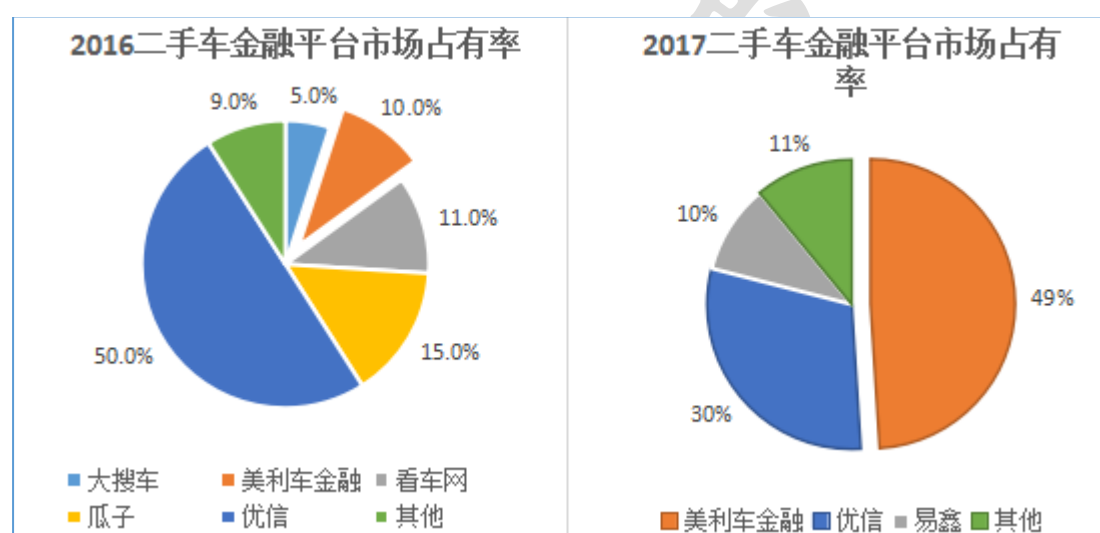


图 5 二手车平台销售和金融业务市场份额对比

资料来源：北京商报全国二手车经销商走访调研

4.2 渗透共赢：汽车消费金融生态布局

在当前二手车交易混战当中，出现了两种主要模式。一种以瓜子和优信为代表的电商平台，汽车的买卖双方可以直接在平台上提供交易；另一种是以美利金融为代表的汽车金融平台，为其他知名的二手车交易平台比如汽车之家等提供分期贷款服务。二手车电商平台的赢利点是线上流量的深挖和变现能力，为车源和需求者提供平台；而消费金融公司专注于为客户提供消费分期业务，就或可方面而言则是与经销商合作。刘雁南表示“美利不做车的供应链模式，就是把单品经

济模型做好，不断提高效率，让自己的金融服务成为在二手车金融市场最有竞争力这是我们在车金融核心做的事”。美利金融遵循专注提供金融分期业务的核心原则，形成了“SP+直销+车联盟”的模式，在汽车消费金融的战役中拔新领异。

瓜子二手车交易电商平台是典型的 C2C 模式，通过广告吸引客户流量，直接通过交易平台完成个人对个人的交易。二手车交易市场潜力大但是过于分散，客户具有高度碎片化，通过 C2C 模式经营需要投入大量资金产生流量效应，无形增加成本。从美利车金融来看，旨在打造互联网汽车金融生态布局，首创“SP+直销+车联盟”模式。一方面，平台以渠道、直销及美利二手车联盟三条业务线为抓手，辐射全国 200 多个城市，与 4000 个经销商达成业务合作。为个人提供分期购车、评估鉴定等 C2C 业务；为经销商提供库存融资、Sass 评估体系等 C2B 业务。另一方面，从美利金融获得京东金融战略投资开始，经由京东白条入口，消费者也可以通过在线预申请的方式，获得美利车金融的汽车金融服务支持。至此，美利车金融线上、线下服务场景均被打通，扩展业务规模，延长服务半径。

4.3 风险控制：大数据保障安全

刘雁南被评价为非常敬畏风险的互联网金融机构的创始人，对金融风险的宏观审慎态度也体现在美利金融的企业文化之中。如何实现对风险的可知、可测、可调，以数据为核心提高服务效率是美利金融布局风险控制系统的目标。

美利金融根据实际发展情况打造了“智者”服务系统。在整体思路，首先，根据资产组合的风险容忍度和产品的经济模型来确定风险边界。然后，在确定了风险损失可能会产生的范围之后，依据测试的结果对风控整体策略做一个灵活的迭代。一方面，美利搭建自己的资信平台，从二手车和蓝领两个场景内，广泛纳入用户全生命周期各个维度的数据，另一方面通过采集、积累、交叉验证来挖掘数据更深层次的预测能力。

风控能力的形成，需要长期的积累和优化。“随着 Fintech 的深入应用，消费金融行业风控技术已经进入智慧风控 3.0 阶段。美利金融的服务化风控体系搭建，在经历了 3 年间的数据吸纳、机器学习、策略迭代后逐步趋于完善”，美利风险运营部总经理乔木这样表示。美利车金融除采用传统车辆的审核方式以外，还充分利用金融科技的高效率，将大数据征信应用到风控审核当中。平台运用客户行为信息、申请信息、互联网大数据进行交叉验证和数据建模，对客户进行精准画像，有效的锁定目标客户群体，避免潜在的欺诈和逾期风险。在第三方征信方面，美利金融与传统金融以及汽车金融公司不同，首先接入互联网征信渠道，将非结构化的数据纳入分析体系，包括互联网消费习惯、消费行为等数据信息，还有非银行的互联网信用数据。同时，美利金融集团旗下消费金融板块所累积的百

万级用户征信数据，也纳入美利车金融风控模型之内。如此一来，美利金融风控体系包括将近两亿的用户消费行为节点，拥有行业内其他互联网汽车金融平台无法比拟的风控审批能力。2017 年平台坏账率为 0.9%，远低于银行业金融机构不良率 1.99%。

得益于智慧风控，美利金融不断提升服务效率。他们在百万蓝领用户授权数据的基础上，广泛纳入了战略投资方京东金融的大数据及三十多家第三方征信平台的多维度征信、社交数据，并通过挖掘和提炼形成平台独有的数据生态圈。基于这些征信数据和用户行为，美利构建了基于用户、销售、商户的全生命周期数据化标签体系，作为风控全流程的分析基础。在智慧风控体系保障下，美利金融在实现风险把控的同时，极大提升了审批效率。

表 2 主要汽车分期平台业务及风控对比

平台	To C 产品	To B 产品	大数据及风控手段	主要资金渠道
瓜子	分期购车、检测评估	无	介入央行征信系统；58 集团大数据	
优信	付一半、优信认证	库存融资（任意袋、优信付）	芝麻信用等第三方数据；微众银行大数据	微众银行
易鑫	分期购车	库存融资	易车、腾讯、百度等征信数据	腾讯、易车、ABS
美利	分期购车、评估鉴定、检验质保	库存融资、Sass 系统、串货机制、集中采购	介入央行征信；30 家以上第三方征信大数据；京东大数据；有用分期蓝领数据	银行、京东、互金平台、ABS

4.4 安全合规：引领行业规范

近年来，互联网金融领域非法集资、平台跑路等现象频频发生，随之而来的是趋严的监管。刘雁南深谙此点，唯有拥抱监管才是可行之道。美利金融作为国内新兴的互联网消费金融平台代表，成为协会首批中国互联网金融协会会员单位。中国互联网金融协会由中国人民银行、银监会、支付清算协会、证监会等牵头组建；由央行条法司、银监会普惠金融部牵头筹建，旨在对互联网金融行业进行自律管理。美利金融参与中国互联网金融协会，以积极的态度应对部门监管，

使得企业以更为开放的态度面向大众，对于美利金融来说是一份更大的责任，应严于律己引领行业规范运行。

2016年2月，美利金融作经过层层审查，接入中国支付清算协会互联网金融风险信息共享系统。中国支付清算协会通过对技术安全、征信系统、系统稳定性等方面对提交申请的企业进行评定，挑选综合素质优质的企业批量接入系统。美利金融参与支付清算协会更有利于风险防控能力，降低行业总体风险。

5 展未来：机遇与风险并存

P2P行业正在逐渐退出“野蛮生长”的阶段，随着监管机构的介入，更多P2P平台寻求转型消费金融；“交易+金融”的汽车消费金融模式也将吸引更多的二手车电商平台跨界融合。这都将成为美利金融新的竞争者。美利金融占据天时地利，率先抢占汽车消费金融市场，凭借经销商渠道扩大经营范围，依靠大数据风控提升服务的效率与安全性，已经在业界形成良好的口碑。未来，美利金融面对多方挑战，探索发展的道路不可止步，不可忽略存在的痛点：

一方面，美利金融成立不到三年员工超过千人，合作经销商已达4000多家，线下长链条模式有利于扩展交易触点，可以更快速的展开资格审批、线下追回等风险防控措施，但同时也提升了运营成本。在二手车消费金融市场竞争日趋激烈的情况下，美利金融如何探索高效率的经营模式任重道远。

另一方面，目前中国二手车市场并没有统一的检测标准，也没有具备公信力的第三方检测机构，买卖双方存在严重的信任危机。“次级客户”和“零征信人群”的存在，使得风险防控更为困难，一旦发生二次抵押等问题，线下追索必将是耗时耗力的工作。在未来美利金融应该场景、用户和运营效率上探索更多可能性，汽车需要体验式的购物场景，美利金融应该在线下经营成本和优质服务之间寻找平衡。

消费金融尽管发展速度很快，但与欧美发达市场相比，国内的消费金融市场仍然处在“大浪淘沙”的初期发展阶段，整体来看，虽然市场仍有提升空间。市场增速较快也是一个潜在的风险点，从微观审慎的角度来看，行业中出现的一些乱象，涉及到了信用风险、交叉风险、监管套利、暴力催收、恶意信息等问题，简单依托第三方机构提供客户流量入口和风控技术的放贷模式将日渐式微，资金、场景化及风控能力将成为消费金融的竞争焦点。在汽车消费升级、产业创新发展的背景下，汽车消费金融市场仍将不断发展，新竞争主体的加入会扩展细分市场，美利金融应该在百舸争流中奋勇直前。

6 尾声

刘雁南在进军互联网金融领域开启创业之旅时，他的格局观和独到眼光就获得了资本市场的认可。刘雁南独到眼光的第一点在于从一开始就选对消费金融这一片蓝海。美利金融是于 2015 年 9 月正式上线的。美利金融上线的时候，国内消费金融热潮刚刚掀起，刘雁南在一个非常不错的时机开启了自己的第二次创业，布局美利金融旗下的“美利车金融”和“有用分期”抢滩二手车与 3C 电子产品消费场景，大力布局场景消费资产端。

从美利金融的发展历程可以看到，在瞬息万变的互联网时代中，不变的就是变化，在 P2P 市场接近饱和的时候，刘雁南选择了进军消费领域，在 P2P 提供的资金成本过高的时候，美利金融选择适时清盘，与京东银行合作，发行 ABS 筹集资金；在大数据云计算来临的时候，美利积极引入自己的风控体系中。当然还有很多可能，不一而足，凡此种种，昭示了一个在当今时代企业生存的法则，顺势而为，也许也就无不为了。

（案例正文字数：11171）

Homeopathy: "Mei LI" Automotive Consumer Finance

Abstract:

The development of Internet finance in China has entered a peak period. Many platforms have set up. However, on July 20, 2016, Mei LI Finance officially announced that it has stopped its online wealth management platform business and liquidated the principal and earnings of expired product, focusing on offline Used Car Staging Business. In this case, we trace the course of the development of Mei Li Finance from its establishment to its transformation, and how Mei Li Finance can cope with the complicated and ever-changing market environment for Car Consumer Finance and provide reference for other P2P platforms to regulate their own businesses and develop Consumer Finance.

Keywords: Mei Li Finance; Consumer Finance; Automotive Consumer Finance; Internet Finance