

案例正文：

以退为进or实非得已？ ——以趣分期转型消费金融为例¹

摘要：近年来，我国互联网金融发展迅速，现已渗透到社会的各个领域，创新出多种业务模式，其中校园网贷模式一骑绝尘。校园网贷在满足大学生群体资金需求的同时，也暴露出诸如平台风控能力不足、高利贷、行业监管缺失等方面的问题。自2016年起，校园金融开始惹上争议，政府的强力监管与社会的口诛笔伐使得不少校园网贷平台纷纷转型。本案例以校园金融龙头公司趣分期为例，描述了其在发展壮大的过程中面临的内忧外患，透析其转型的原因，对校园网贷今后的良性发展以及对其他平台转型提供了良好的借鉴意义，同时在学习案例的过程中指引学员掌握《战略管理》中非市场战略理论等知识点。

关键词：趣分期；P2P网贷；消费金融；战略管理

0 引言

当潮流先锋，拥有最新款的iPhone手机，装饰各式名牌服装；做旅游达人，来一场说走就走的旅行，去看看世界到底有多大……五彩缤纷的世界，带给大学生新鲜感、求知欲的同时，也滋生出了许许多多的消费欲望。

于是，一个具有较强消费需求且超前消费意识强烈的群体——大学生成为网贷市场的一块“乳酪”。可是就在大学生享受着“花明天的钱，圆今天的梦”的畅快感的时候，往往忽略掉了光鲜面具背后血淋淋的真相。2016年，校园贷频繁登上各报纸网页的头条，“逼大学生跳楼”、“裸照威胁催收”、“高利贷”、“暴力催收”的舆论声音刺激着人们的神经，政府层面的严查猛打与社会层面的口诛笔伐造成校园借贷业务的动荡，这些“小惊慌”投射出校园分期平台的业务发展进入了一个需要突围转型的阶段。

一石激起千层浪，作为校园金融龙头公司之一的趣分期自然也在转型的行列中。2016年9月，公司创始人罗敏在趣分期完成30亿人民币融资的同时公布了酝酿已久的转型计划——退出校园分期购物市场，转型非信用卡人群的消费金融业

1.本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生、陆永新、陈翼撰写，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。

务。全面停止校园地面推广、大面积的校园裁员.....趣分期的转型正式宣告校园网贷市场转型的开始，靠“校园”故事支撑的市场俨然已到了崩塌的边缘。今后，脱离自身舒适区的转型计划能否为趣分期带来新的辉煌？趣分期的未来发展之路该何去何从？

1 风风火火——互联网金融与校园网贷

1.1 风生水起——互联网金融

随着全球网络经济的迅猛发展，近几年我国互联网金融的发展可谓是风生水起，特别是2013年以来，我国互联网金融呈现出多元化、共享化发展趋势。作为时代的新宠儿，互联网金融集高效化，低成本化，技术化和大众化的特点于一身，为金融企业的发展带来了新突破口，同时互联网金融的崛起对传统金融行业也产生了根本影响。

伴随着大数据、移动互联网、社交网络、云计算和移动支付等互联网信息技术的发展浪潮，互联网金融的发展对于我国企业的生存与发展充满着机遇。一方面，科技与金融相结合的互联网金融新型模式可以解决中小企业信用体系不完整、信息不对称的问题，满足企业多样的融资需求，降低融资成本。另一方面，互联网金融的发展有效地提高企业经营抗风险能力，部分企业在市场需求和竞争环境发生变化时往往会发生转型困难，而在互联网金融环境下，企业可以先通过调查消费者购物需求，有针对性地研发产品，适应市场需求。但与此同时，互联网金融环境对其我国企业也富有挑战，目前我国互联网金融企业面临制度监管缺位、传统金融压力、技术安全隐患、征信系统不完善以及金融创新不足等现实困境。

近年来，互联网金融模式中P2P网络借贷、第三方支付、众筹等都如雨后春笋般蓬勃发展起来，这其中P2P借贷平台是发展最为快速的（图1）。

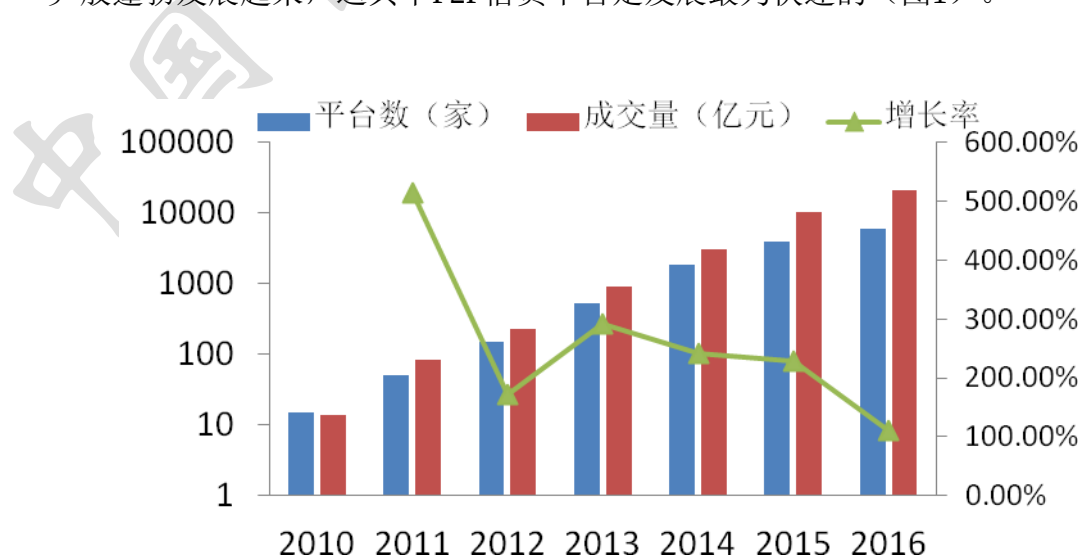


图1 2010-2016我国P2P平台数量及成交量

截至2016年底，我国P2P网贷平台数量达到5881家，而这一数据2010年仅为15家。此外，P2P平台全年交易额在2015年首破万亿大关，到达10021亿元，2016年整个P2P行业继续呈现井喷式的增长趋势，全年的累计成交量定格为20638.72亿元，相比2015年全年增长了110%。P2P行业的迅猛发展说明网贷行业获得了更多的资金青睐，网贷人气攀升也反映了P2P网贷作为资产配置的一部分已成了大势所趋。也正是凭借互联网金融的支持和P2P网贷的发展，大学生线上信贷消费平台开始重新占领大学生消费信贷市场。

1.2 热火朝天——校园贷

(1) 校园贷“贷”来了什么？

随着互联网金融P2P的发展，互联网金融机构以“校园网贷”的形式对校园信贷市场再次进行发掘，“校园贷”借机上位。校园贷，顾名思义，贷款主体是在校学生，尤以大学生为主，为其提供分期购物和提供小额贷款服务。之所以大学生消费贷款市场会火热开来，主要因为银行大学生信用卡的折戟和互联网金融的发展，而大学生又有强烈的消费需求，急速膨胀的消费欲望会促使学生通过各种途径寻找贷款平台。据《全国大学生信用认知调研报告》统计，大学生在弥补资金短缺时，8.77%的大学生会使用贷款获取资金，而贷款途径中网络贷款则占据半壁江山。至此趣分期、分期乐、爱学贷、名校贷等数十家线上消费信贷平台可谓闷声发大财。

与没有产品社区、没有反馈、硬性生产的传统企业相比，平台企业有着自身的社交社区，迭代速度快，上下游链条连接更为紧密。作为平台企业，校园贷的商业运营模式大同小异，总的来说，校园贷平台运作模式分成三部分，分别是上游的资金供给方、中游的消费贷款核心圈、下游的催收方（图2）。分期购物网站在上游会对接一些电商平台的商品资源，下游则铺开广泛的地面团队实施落地的运营、风控和追偿工作。

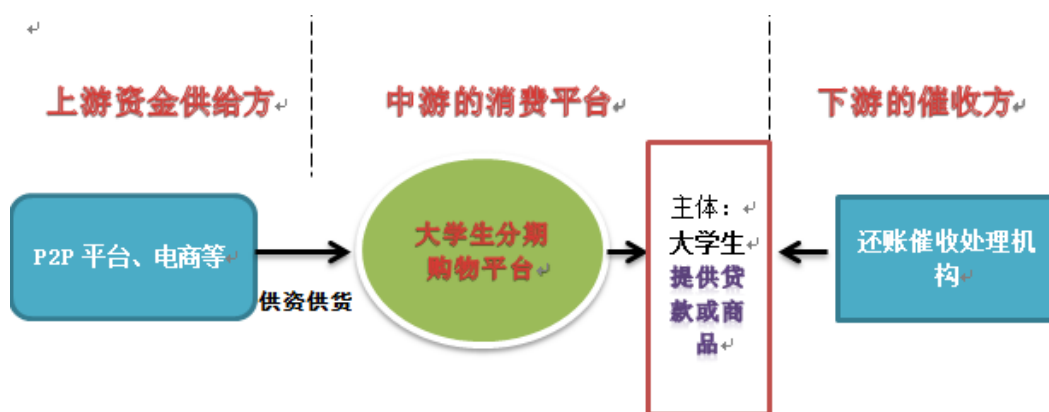


图2 校园贷平台运作模式

什么是上游的资金供给方呢？简单来说就是投资人，这包括了P2P网贷平台投资人、各大知名电商以及消费金融服务商的资产受让方等。而中游的消费金融圈则是大学生消费分期平台，为审查合格的大学生进行放贷业务或提供商品。下游的催收方则是专业的催收公司，可为逾期还款的大学生提供兼职或实习的机会。

（2）校园贷发展现状

2013年大学生消费分期平台进入人们的视野，此后进入爆发期。在融360统计的30家上线平台中（图3），近七成大学生消费分期平台成立于2014年，为67%。另外，于2013年及以前成立的平台占比为13%，于2015年后成立的平台为20%。

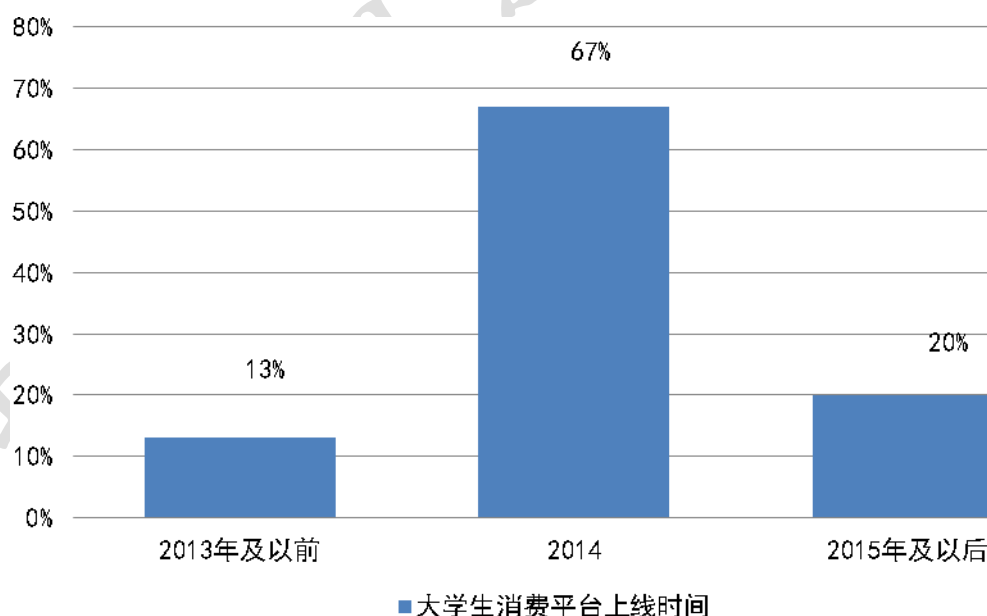


图3 大学生消费平台上线时间

数据来源：融360

此外，据网贷之家不完全统计（图4），截至2017年2月底，全国共有74家互

互联网金融平台开展校园贷业务，主要为消费分期平台和P2P网贷平台。从近几年校园贷平台增长趋势来看，2013年校园贷首次进入校园，处于初步探索发展阶段，2014-2015年校园贷进入高速发展轨道，特别是2015年开展校园贷业务的互金平台急速增长并达到顶峰，做校园贷业务的平台达到了108家。

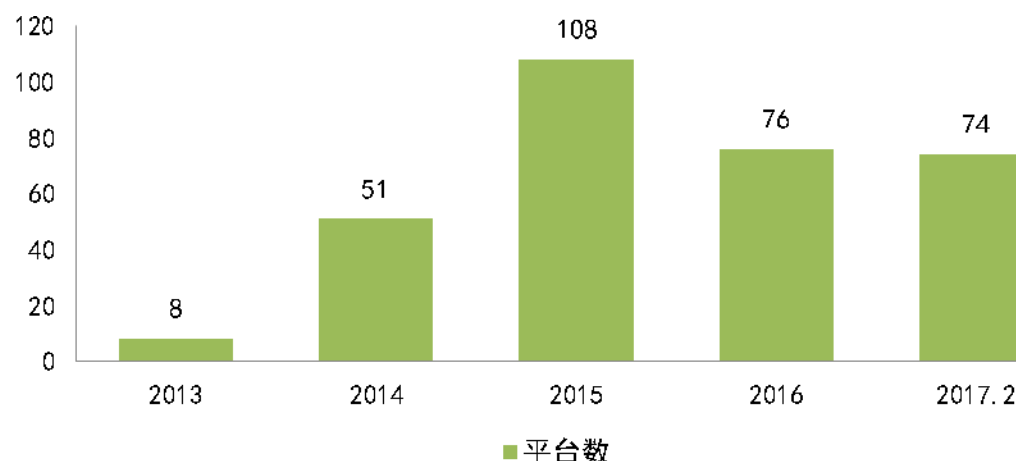


图4近年来校园贷数量发展趋势

资料来源：网贷之家

2016年至今，由于政策监管趋严和校园贷平台自身弊端等原因，多家校园贷平台陆续宣布关闭或表示转型，开展校园贷业务的平台数急速下降，校园贷在一年多的时间里就经历了冰火两重天。本篇案例所叙述的正是校园网贷“巨头”——趣分期的转型之路。

2 九死一生，圆梦校园网贷

2.1 屡败屡战，终见曙光——罗敏

那是一个春天，北京大学校内，一位经济学教授的讲座吸引了众多学子。教授站在讲台上问，“你们的梦想是什么”，此时一个不起眼角落里的年轻人说“为中华崛起而创业”。这句话吸引了在场同学的目光，有的支持鼓励，有的不屑一顾，当然也不缺嘲笑讥讽。但他从那时起就一直在创业的道路上默默付出着，一“创”便是十年，他就是趣分期的创始人——罗敏。1983年出生，毕业于江西师范大学的他可以用“连续创业者、连续失败者”来概括。

2005年，恰逢Facebook在国外刚刚兴起，还在校园的罗敏开始第一次创业，尝试做的正是校园SNS，不过很快便以失败告终。2008年，罗敏开始第二次创业，做一个类似社交电商的项目，由于股份的问题最后仍然是血本无归。2010年罗敏加入垂直电商好乐买，负责校园相关的业务，这是一段重要的职场经历。好乐买的校园渠道见长于江湖，开发管理大学生代理团队、运营校园渠道的经验是罗敏后来创办趣分期的重要基础。2013年从好乐买离职的罗敏开始尝试豪车团购、校

园匿名社交网络、互联网在线教育等十个不同的创业方向，从产品研发到投入市场到cancel掉（甚至还没上线便cancel），平均每两个月尝试一个，每一个也似乎站在市场所谓的“风口”上，但最终都已失败而收尾。“一个项目想出来，兴奋一个星期然后迅速发现又是一次试错，每天总是在抱怨好迷茫、找不到任何方向。”当谈及这段难忘的经历，罗敏的语气很平和，没有一丝的尴尬与紧张。

迷茫，是绝大多数北漂心中最大的敌人，有人因此沉沦，有人战胜了它，而罗敏是侥幸的后者。2014年春节刚过，在国际村的一间民居里，罗敏跟他的团队说，“做互联网金融吧，进军校园分期购物市场”。这一次，他试对了，趣分期让他迎来了以往未有的高峰。罗敏用十年时间印证了马云的那句话：梦想还是要有的，万一实现了呢。

2.2 王者归来——趣分期

2014年春节刚过，罗敏一个人在瑟瑟寒风中徘徊，孤独与迷茫在路灯下成双，燃着的香烟在指间颤抖，他感觉到了，项目再折腾不起来，团队可能真的要散了。正当此时，电台传来了P2P平台人人贷完成1.3亿美金A轮投资的讯息，罗敏意识到借贷行业开始火爆，做校园金融项目的想法在脑海中一闪而过。就这样，对校园市场的推广、渠道都比较熟悉的罗敏开始分期卖iPhone5S。此后的故事正如不少人所熟知的那样：校园消费金融的市场迅速打开，一家能与分期乐分庭抗礼的独角兽企业就此诞生，它就是趣分期。

趣分期于2014年3月上线，是一家面向校园年轻人提供分期消费的金融服务平台，可支持全网商品零首付及分期支付，提供分期购物、现金消费、一秒取现、趣特卖、充值等特色服务。

作为一个平台企业，趣分期积极拥抱“互联网+”政策，首创“分期购物+P2P”模式（图5），把借款购物的用户与电商、投资理财用户对接起来，电商包括京东、苏宁、小米商城等品牌电子商城。此外，趣分期通过与P2P平台合作，将优质的大学生债权卖掉，快速实现资金回笼。大学生在趣分期上发出借款购买产品，投资人选择借款人并将钱借给对方，借款周期为3-18个月不等，学生用这笔钱去消费，然后按月偿还本息给出借人。借款学生的个人信息和购买需求在平台上都有详细披露。

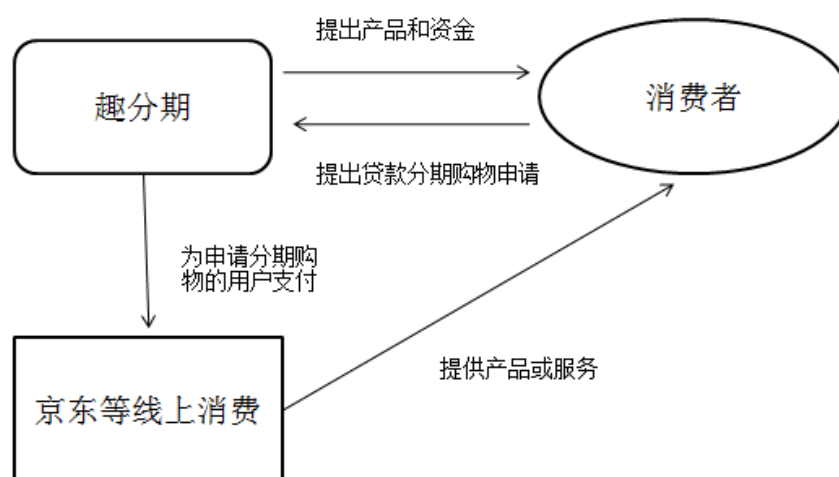


图5 趣分期平台运作模式

在这个过程中，趣分期会通过电话和线下访问结合的方式对学生进行信用审核，审核通过的学生才能获取借款资质，而趣分期也会将学生作为优质债权提供给其他P2P平台。就再这样的过程中趣分期快速扩张开来，而能够为扩张提供保障的就是不断地快速融资，于是乎在两年多的时间里，一场疯狂的融资竞技大戏上演(图6)。

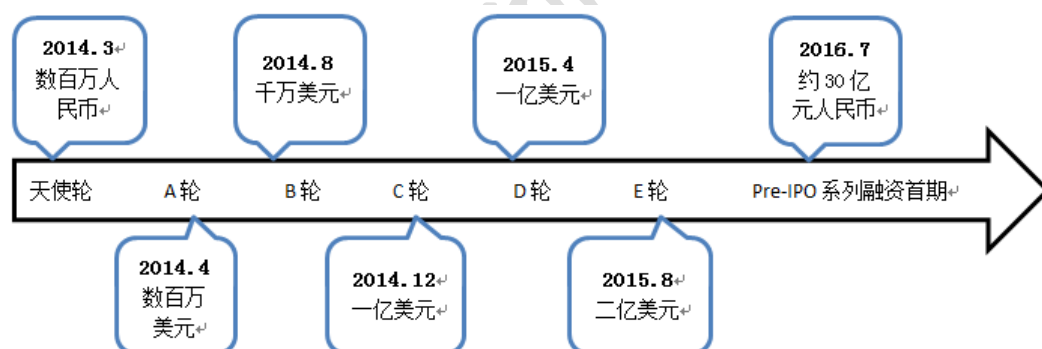


图6趣分期融资情况

罗敏曾在大学期间迷恋上一款即时战略游戏《星际争霸》，这款游戏讲求战略部署、快速发展经济、找到对方防守的弱点出击。他似乎将游戏经验搬到了商业战场上，采取了在游戏里的对战思路——先发展经济、融资。

趣分期在上线前即获得了陈华、吴世春、鲍岳桥、李想、李树斌五位互联网达人数百万人民币的天使轮投资；同年4月获得蓝驰创投数百万美元A轮融资；短短四个月后又获得数千万美金B轮融资，由源码资本、新加坡私人财团以及蓝驰创投三家知名风险投资机构联合注资；2014年12月获得亿元美金C轮融资，投资方为源码资本和蓝驰创投，趣分期短短一年之中便已完成四次融资，正如罗敏所说“这是创业过程中最兴奋的一年，那是一种久违了的满足感，一扫年前屡战屡败的颓势”。2015年4月和8月，顺风顺水的趣分期完成约数亿美金的D轮

和 E 轮融资。2016 年 7 月，趣分期宣布完成 PRE-IPO 系列首期约 30 亿人民币融资的同时正式升级为趣店集团。至此，趣分期员工人数由 4 人增长至 2500 多人，大学生客户数实现由 0 至 3000 万的巨大突破，产品板块、服务对象、战略方向完成全面扩容升级，力争打造中国最大的分期购物平台。

3 转型：以退为进or实非得已？

3.1 趣分期面临的忧与患

趣分期是2014年增长最快的互联网公司之一，目前已覆盖300座城市5000万大学生，累计用户已突破2000万，市值超过100亿人民币。从0到100亿，趣分期在一步步发展壮大时，也深刻意识到了企业及行业面临的巨大危机：

第一，行业竞争加剧。大学生消费信贷门槛较低，导致同业参与者较多，而且盈利模式易被复制。各平台背后都有强大的资本支持方，为了抢市场进行白热化的免息和手续费的烧钱模式。全国各地有上百家创业团队杀入校园金融市场，鱼龙混杂凭借一张学生证就能在互联网上借到几十万块钱。“趣分期”目前面临的主要竞争对手有分期乐、京东白条、拍拍贷、银行信用卡等。

拿趣分期最大的竞争对手分期乐来说：分期乐率先切入市场，有先发优势；趣分期是后来者，气势汹汹。分期乐成立三年，四轮融资；趣分期成立两年多，六轮融资。融资比拼演罢，二者开始攻城拔寨抢夺用户战，2014 年为迎战开学季，趣分期决定在不到一个月时间内，从 10 个城市迅速拓展到 300 个城市；分期乐也没落下，2014 年底覆盖到 260 个城市的 3000 所高校，战况持续焦灼。此后，双方又在借款利率上挑起了价格战，烧钱之势愈演愈烈。

第二，政策监管加强。趣分期等分期购物平台所闯入的校园消费金融市场实际上是一块被传统金融放弃多年、曾被监管划为鸡肋市场。所以早年间的大学生分期消费平台属于监管的空白，游离于监管之外，造成一些平台野蛮生长。2016年以来教育部联合银监会多次提出明确要求：学校要建立校园不良网络借贷日常监测机制，抓紧开展针对新生的校园网贷风险防范专项教育工作。此外，地方上的自律性法规也相继颁布，各种措施成了压倒平台的最后一根稻草（表1）。

表1 监管层以及各地出台的校园贷政策及相关文件

发布时间	法律规范	发布机构
2016.4.13	关于加强校园不良借贷风险防范和教育引导工作的通知	教育部办公厅，中国银监会办公厅

2016.8.16	关于重庆市校园网贷实行负面清单制度的通知	重庆市金融工作办公室、银监会重庆监管局、重庆市教育委员会
2016.8.30	关于规范深圳市校园网络借款业务的通知	深圳互联网金融协会
2016.9.7	关于规范校园网络借贷业务的通知	广州互联网金融协会

资料来源：网贷之家

第三，社会舆论充斥。2016年，校园金融开始惹上争议，“裸照威胁催收”、“高利贷”、“暴力催收”等舆论声音刺激着人们的神经。针对校园金融企业更是口诛笔伐不断，社会对校园贷充满敌意的气氛越来越明显，作为校园金融的龙头公司之一的趣分期自然被当作暴戾声音的靶子（图7）。

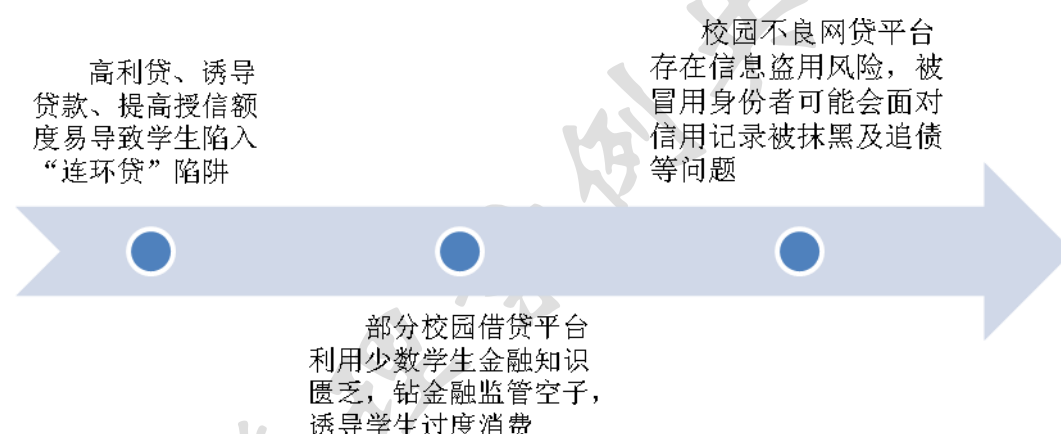


图7 校园不良网贷社会舆论

第四，经营要求趋严。校园消费分期平台不具备类似商业银行的风控和合规机制，因而存在较大风险。大学生虽然属于易于开发、潜力巨大的消费群体，但这种寄希望于大学生群体素质的借贷信任存在巨大违约风险。随着监管的加强，对于平台风控要求愈发严格，无论是纯线上审核还是线下面签，都须保证资料的完善性和真实性，同时在授信方面要根据实际情况提供相应的授信额度，禁止过度授信。

作为CEO，罗敏正重新审视趣分期当前的经营模式。“一切的得来太不容易，但毁灭总在一瞬间之间”，创业十年，曾“死”过九次的罗敏深知这一点。

3.2 困境中求变——转型构想浮出水面

政府的管制与政策以及社会新闻媒体的介入已让校园借贷行业优势大减，究

竟是继续校园借贷业务不变还是开拓其他业务市场？罗敏叫来了企业合伙人，一起讨论趣分期目前的困境以及破题之策。

在一间不大的会议室里，合伙人众说纷纭。

地推团队管理者L经理说道：“大学生用户延续性差，大学生中毕竟每年都有大量的学生毕业走上工作岗位，随着毕业大学生工作后收入的提升而自然的从大学生消费信贷平台流失，这样每年都会流失数百万的存量客户，而要开拓同样数量的新入学的大学生需要高额的开发成本，我们现在急需构建具有延续性的“以老带新”引导机制。”

“大学生分期支付机构是一个专门为大学生分期成立的信贷机构，资金对于支付平台而言无疑是重中之重。在快速开拓市场的情况下，能否保证顺利的融资就决定了它是否能够在竞争激烈的市场上立足。拿我们平台来说，趣分期从成立至今已经快速的完成了多达F轮融资，融资金额高达数十亿人民币，在看似一片大好的情况下，我们也不得不承认，目前趣分期的主要资金来源就是融资，业务开展的程度在某种程度上就是由公司所能够融到的资金所决定的，当融资金额较大的时候，业务开展的力度和范围就大，当融资金额较少或者资金短缺的时候，业务开展的力度就会减小。很多时候，我们也想大干一场，但是由于资金的困乏，我们只能等待融资。所以，融资作为企业的主要资金来源，如果得不到很好的保证，那么整个企业的风险系数会大大地增加，我们必须找到对我们信心十足的长期投资者。”P经理补充道。

“狼性十足，后劲不足。我们企业还不具备良好的运营机制和变现能力，尽管企业在2015年实现盈利，但是我们主要盈利手段是依靠天价的滞纳金。作为P2P网贷企业依靠滞纳金盈利本就不正常，我们滞纳金更是每天按照所有未还款金额的1%收取，而业内诸多其他平台则是按照当期还款金额的1%征收，这中间相差高达几十倍。2016年在这个滞纳金丑闻被曝光后，我们趣分期最主要的盈利模式遭到封停，无疑这对我们来说是一次不小的打击。”财务部Z经理若有所思的说着。

见众人都已说完，媒体公关部的Z部长拿起了话筒，说道“在之前很长一段时间里，业内对于校园金融的监管问题都缄口不谈，但是，校园借贷行业是一根随时可能收紧的高压线。近日来，社会舆论的口诛笔伐使得我们企业‘暴力催收’、‘裸贷’等投诉电话接连不断。无独有偶，政府的监管风暴也为校园贷戴上紧箍咒：银监会联合教育部紧急出台《关于加强校园不良网络借贷风险防范和教育引导工作的通知》。此后，银监会又发布《网络借贷信息中介机构业务活动管理暂行办法》并以此提出“停、移、整、教、引”五字方针。所以我建议我们趣分期在积累资本之后，尽快进入到相关政策安全领域才是首要的战略选择。”

Z部长的发言让罗敏心中一颤。转型，转型，还是转型！一个大胆而又略带无奈的转型思路——退出校园金融业务在罗敏的脑海里隐现。想到这里，罗敏说道“我从来没有想过通过在校生的分期消费来赚钱，我想的是积累他们在大学里产生的信用数据，等毕业了再提供其他类型的金融服务盈利。另外，随着市场的发展，我们企业不能仅以市场战略为核心，只考虑潜在进入者、竞争对手和供应商和替代品的威胁等是远远不够的，我们要重视企业社会责任等非市场环境，所以我建议停止校园借贷业务，转型其他业务市场。”合伙人听完后纷纷点头，最终罗敏的转型提议得到了合伙人一致的支持。

趣分期在近一年的时间里，内部尝试了许多转型方向，做过车贷、房贷、高管贷等多个项目。最终，在2016年9月5日，趣店（趣分期）正式宣布退出校园分期购物业务，转型向非信用卡人群的消费金融业务。

4 平地惊雷——消费金融风云起

4.1 聚焦互联网消费金融

所谓互联网消费金融，是“互联网+”浪潮下的新兴市场，以互联网技术为媒介向消费者提供的信用金融服务，相较于传统的线下消费金融，互联网消费金融更加快捷、分散和小额，其优势在于利用互联网平台进行快速业务处理和数据分析，不仅扩大了金融市场的规模，而且大大提升了消费金融的效率。

根据艾瑞咨询发布的《2016年中国互联网消费金融市场研究报告》，2014-2017年中国消费信贷规模将维持20%以上的复合增长率，预计2017年将超过27万亿元。

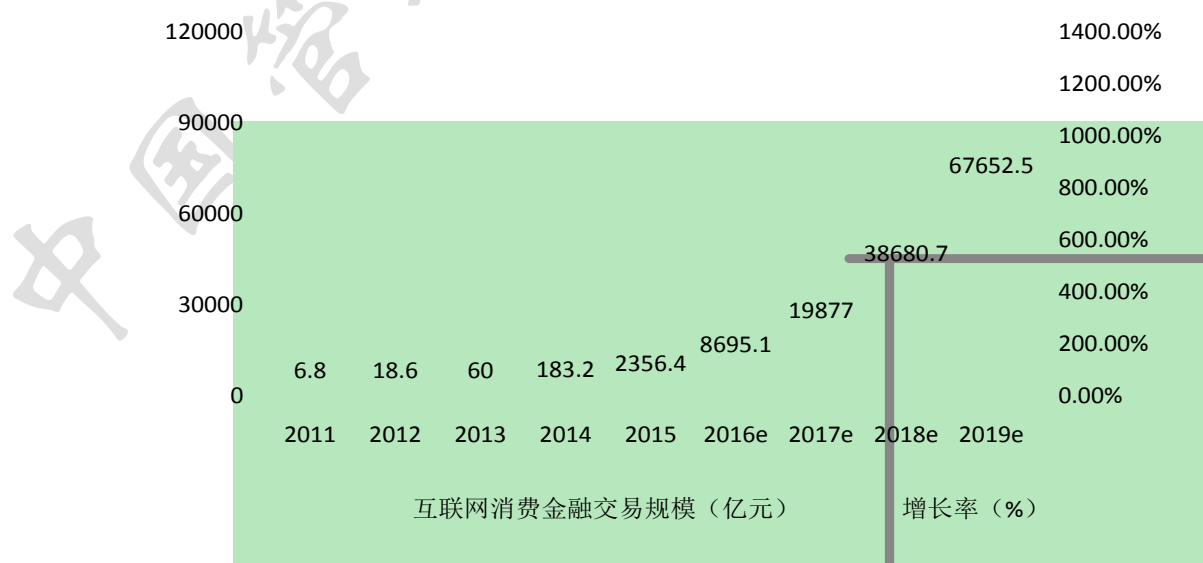


图 8 2011 年至 2019 年中国互联网消费金融交易规模及增速

数据来源：艾瑞咨询数据库

从图8可以看出，2013-2014年，中国互联网消费金融市场正处于发展的初步阶段，进入2015年，政策试点扩大范围，央行开放征信牌照，从互联网巨头到新兴创业公司都开始布局消费金融。市场也延续过去两年的强进增长势头下，开始井喷式发展。艾瑞咨询数据显示，2013年，中国互联网消费金融市场交易规模仅为60.0亿元，2014年交易规模则突破183.2亿元，增速超过200%，2015年，整体市场突破两千亿元。

4.2 转型“忧忧”并存

进入2017年以来，校园贷平台已经骤减到74家，可见校园贷市场的整顿对校园贷平台的影响之大。而在这74家平台中（图9），仍有21家平台专注于做校园贷业务，服务对象仍仅为在校学生，占平台总数的28%；有53家平台不仅限于做校园贷业务，占总平台数的72%，其服务对象延伸至年轻人更为宽泛的定义，部分平台开始涉足到白领等更为广阔市场，特别是2016年监管层开始出手整顿校园贷市场以及负面事件引起的社会舆论之后，各大平台纷纷宣布品牌升级，在继续开展原有的校园贷基础上将服务对象拓展至白领人群，并有部分平台宣布缩减校园贷业务。

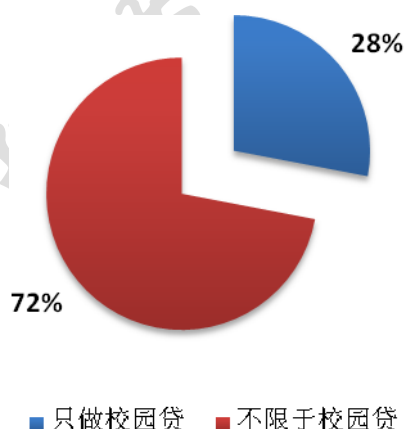


图9 校园贷平台业务类型

资料来源：网贷之家

趣分期停止校园地推、优分期进军非校园消费金融业务、我来贷退出校园市场……曾经风光一时的校园贷平台，在此时几乎都宣布了转型甚至退出战略，消费金融成热点（表2）。

表2 2016消费金融企业TOP10

排名	名称
1	蚂蚁花呗
2	平安普惠
3	分期乐
4	微粒贷
5	京东白条
6	拿去花
7	趣分期
8	爱学贷
9	融360
10	玖富钱包

首先，趣分期平台开展互联网消费金融的优势在于其模式更加开放。对于消费金融来说，不仅资金来源是广泛的、零散的、不确定的，而且其客户对象和产品也是广泛的、小额的、多层次的。趣分期平台形式的消费金融，可以满足客这既是指户基于一切场景的消费需要，除了一般性的消费品购买信贷之外，还可以提供住房、汽车、大型家电、教育、旅游、医疗等多方面的消费信用产品，一站式解决客户需求。

再者，趣分期平台面对客户时往往利用用户网络信息来进行判断包括网络社交、电子游戏、支付习惯、爱好兴趣、职业倾向等，这些数据如果经过合理、完善的数据分析，可以得出客户信用信息。传统征信渠道并不能全面涵盖消费金融客户，如何分辨大量不具有信用背景的客户，互联网大数据信息很好地弥补了这一空白。

但毋庸置疑的是转型并不代表一劳永逸,趣分期校园贷平台转型后还需要面对来自消费金融的痛点和风险。首先,不同于 P2P 网络借贷,消费金融主要以小额借款为主,但对放款时间要求极高,甚至可达到分钟级或秒级,加之征信系统不完善,无法有效判断风险,因而风控压力较大;不仅如此,消费金融多采用无抵押、无担保的方式,对于借款人来说违约成本较低,平台可能面临高坏账率的风险;其次,对于消费金融来说,除了风控措施外,能否获得更低的资金成本成为竞争的关键。最后,校园贷愈演愈烈的社会舆论声音与企业社会责任的缺失不无关系。作为曾经校园金融“独角兽”的趣分期在转型后更需加强自身社会责任意识,负担起应担的责任,将社会发展与企业自身成长融为一体,以此促进自身和行业的良性发展。

转型后的趣分期能否拓张更大的版图,彻底甩开身后的追随者,一切的一切还需时间的检验.....

5 尾声

屡屡爆出的负面新闻对风头正劲的校园网贷而言无疑会带来重大的打击,而趣分期的成功转型则为其它校园贷平台的转型发展提供了借鉴。校园网贷平台应积极准备转变策略,以校园市场为突破口,通过为大学生提供优质的金融服务,培养忠实的种子用户,将服务领域拓展至毕业后周边市场,这将是未来校园网贷平台以消费人群为依据的重要转型方向。

另一方面,被舆论一度视为洪水猛兽的校园网贷市场就此崩塌?其实不然:

首先,存在即合理,校园贷的出现是适应大学生消费需求产生的,如果校园贷全盘取缔,会造成大学生的消费需求不能满足,对于大学生而言,“叫停校园贷”关闭了他们获得资金的一条途径,他们会寻求其他渠道,在没有其他有效且适合大学生途径的情况下,我们不能排除他们会通过非法手段获得所需资金,从而会危害公众安全,扰乱社会秩序,得不偿失。

其次,校园贷是普惠金融的一部分,普惠金融是国家乃至国际上都在倡导的一种发展方式。作为一个占有相当大比例的消费群体,大学生不能被排除在这一范围之外。如果对校园贷进行有效管理与引导,它会对经济的发展起到很好的推动作用。

最后,当今社会的一些不良现象使大学生变得空想不切实际,在此背景下,校园贷台便成为一些不法之人谋取利益的工具,这一做法使得校园贷这一极具发展潜力的业务变得摇摇欲坠,不论从家庭、学校、大学生自己还是政府相关部门都应及时采取措施,纠正校园贷现存的不良现象,使其成为对大学生有利、对经济发展起积极作用的工具也并非梦境。未来校园分期业务的核心方向在于对于用

户需求的深度挖掘、新入学用户的快速获取以及服务能力和质量的快速提升，做好核心业务的分期平台实非“穷途末路”。

但是，倘若未来校园网贷监管愈发严格，相信不少平台都会像趣分期一样，转而瞄准其他市场，做消费金融，或许能进入下一个蓝海。

（案例正文字数：9703）

Retreat in order to advance or has to retreat?

——a case of financial consumer QuFenQi transformation

Abstract:

In recent years, China's financial development was rapid, the Internet has been penetrated into every field of society, lots of business model are innovated, including campus network model a procession. Campus net credit in meet the demand of college students' group funds at the same time, also exposed, such as platform risk control ability is insufficient, usury, lack of industry regulations, etc. Since 2016, the financial began to provoke controversy on campus, many campus network platform are loan transformation. This case describes the campus financial bibcock company QuFenQi get rid of the "red sea" of lending industry, explore the road of the "blue ocean" of consumer finance, this paper analyzes the reason of the interest in installment transformation, the benign development of campus network to borrow in the future and provides a good reference for other platforms transformation.

Key words: QuFenQi ; P2P net loan; consumer finance; credit; strategic management