

案例正文：

蚂蚁花呗,消费金融创新之路¹

摘要：2014 年 12 月，专注于为小微企业和网商个人创业者提供小额贷款服务的蚂蚁微贷，又推出最新力作——蚂蚁花呗。蚂蚁花呗是一款面向普通消费者的金融服务产品，以消费信贷的方式满足个人的消费需求。在众多互联网金融产品被严厉监管的当下，互联网消费金融的发展却一路畅通，其中蚂蚁花呗更是凭借其背后的淘宝天猫电商平台，在互联网消费金融领域独树一帜。本案例以蚂蚁花呗为例，重点介绍互联网消费金融的整体布局、蚂蚁花呗建立及运营、安全问题的争议和未来发展，旨在通过蚂蚁花呗在消费金融领域的商业实践，引导学员利用运用 PEST 和 SWOT 分析方法，对蚂蚁花呗战略方向进行分析，理解蚂蚁花呗战略决策的合理性，进而思考互联网消费金融商业模式的可行性和持续性，以及探索大数据征信技术对互联网金融运行安全的意义。

关键词：互联网消费金融；蚂蚁花呗；O2O 模式；大数据征信；战略管理

0 引言

2016 年 10 月，在上海某科技公司财务处工作的于笑近期特别高兴，因为 OPPO R9s Plus 就要在今年 12 月份上市了，作为一位有轻微强迫症的女汉子，却一眼相中这款手机，她一直在心里感叹“简直不要太好”。但是同时作为一名货真价实的女屌丝和头脑灵活的会计师，她意识到工资会成为购买计划里的短板，3500 元的月工资不仅要付房租和水电费，还要支付基本生活费，微薄的工资早已被瓜分的干净，那去哪儿找回失落的手机资金呢？

于笑灵机一动，突然想起近年来风靡全中国的消费信贷，或许分期支付能够满足她的愿望，然而近来频频爆发的暴力催款事件令网贷行业蒙上尘埃，消费者纷纷望而却步，校园贷行业也纷纷转型，过去被热炒的网贷行业仿若人走楼空，如何寻找值得信赖的资金提供商成为于笑现在最想解决的问题。背靠电商平台大亨的京东白条、蚂蚁花呗和苏宁任性付吸引了她眼球，可谓是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”，三大平台均为普通消费者提供消费信贷业务，其背后的

1.本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生、刘陆露、崔志慧、翟彦利、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。

企业品牌都值得信赖，但蚂蚁花呗却成为唯一打动于笑女汉子的产品。据于笑所说，她当时选择蚂蚁花呗是惊讶于蚂蚁花呗的授信标准，蚂蚁花呗通过用户使用支付宝的综合情况来确定授信额度，而不是面向所有消费者，这一点让于笑感受到花呗是一款有责任感、有态度的产品，进而倾向于通过花呗购买自己所需的商品。

从最初横空出世的支付宝，到崛地而起的蚂蚁金服，阿里一直以“信任”作为产品和服务的核心竞争力，由此衍生出的蚂蚁花呗受消费者信赖也就不足为奇了。蚂蚁花呗拥有消费者的信任，尽管有很大一部分源于阿里的品牌效应，但是内部强有力的运作模式和风险防控措施也不容忽视，那我们不禁要问，蚂蚁花呗是如何运作“消费金融牌照+电商”消费金融模式的呢？蚂蚁花呗的消费金融布局又真的如离离原上草继续以强劲的势头发展吗？

1 互联网消费金融的梦幻旅途

随着经济发展和技术进步，互联网消费金融逐步走进大众视野，悄无声息地改变着人们的生活方式和消费习惯。那么，互联网消费金融到底是何方神圣？它又有怎样的前世今生呢？

1.1 互联网消费金融——拨开云雾现真容

互联网消费金融近年来成为金融领域的一大热词，其隐于云雾后的真面目也逐渐被揭开。

互联网消费金融是互联网金融的产物，通常指基于消费者分类和信用评估基础之上的，为消费者提供分期付款和小额个人贷款服务的一种商业模式，其本质在于信贷凭借互联网东风对消费场景的嵌入和渗透。互联网对消费者生活的渗透，给予消费金融足够的发展空间，同时赋予消费金融以“开放、平等、共享”的特点，使其运营商能够以低成本的方式获取高额收益；此外，基于电子商务的新型消费生态形式给贷款方提供更加丰富的消费场景，以满足用户多样化的消费需求。现阶段的互联网消费金融正向着产业链方向前进，以银行、消费金融公司、小贷公司、互联网企业等为主体构建互联网消费金融产业链。

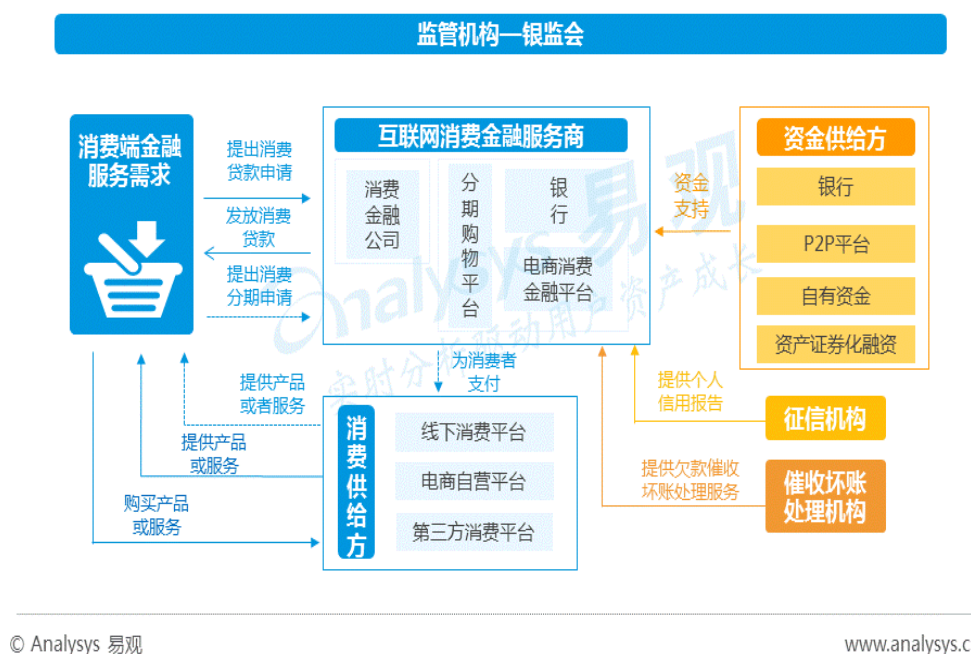


图 1 互联网消费金融运作模式图

资料来源：易观

互联网消费金融服务商从经营模式大体上可分为两类：“小贷或消费金融牌照+电商”模式和“P2P+电商”模式，两者发展情况不一。

“P2P+电商”模式是 P2P 的演变。P2P 平台将借款方和贷款方进行网络连接，解决贷款方融资难的问题，并拓宽借款方资金投资渠道，实现双方共赢，在此基础上，P2P 平台还提供风险评估，切实保证借款方的资金安全。然而看似安全的网贷平台却隐患重重，平台端设置资金池、卷款跑路，对借款人暴力催款和实行高利贷策略，平台安全措施不到位致使借款人信息泄露，等等，诸如此类事件屡屡发生，依靠信用建立的平台轰然倒塌。众多网贷平台由于政府的管制和用户的不信任而濒临倒闭，不得不转型为消费金融公司，将大额借款转变为小型消费信贷，然而风控体系不完善、消费场景欠缺成为其进军消费金融的障碍。

相比之下，“小贷或消费金融牌照+电商”模式则更胜一筹，成为互联网消费金融行业的主要模式，其消费信贷交易规模仍不断增加。与其他消费金融平台相比，电商消费信贷平台拥有综合性的优势：其一表现在消费信贷资金来源渠道上，电商信贷平台信贷资金来源于银行和 ABS，资金来源链不容易断裂，保证交易的顺利进行；其二表现在消费场景处，电商信贷平台往往是电商业务的延伸产业，依靠电商平台能够为用户提供多种小额信贷的消费场景，如电商、旅游、校园等；其三表现在风控的安全性，电商消费信贷平台统一实行牌照运营，严格遵守市场准入机制，依据消费记录评判贷款人的信用额度。电商消费信贷平台的三大优势

注定其将成为消费金融领域大佬，据艾瑞咨询数据所示，电商生态消费信贷所向披靡，自 2014 年起逐步扩大消费信贷市场份额，并估计与 2017 年市场占比将达到 73.9%。

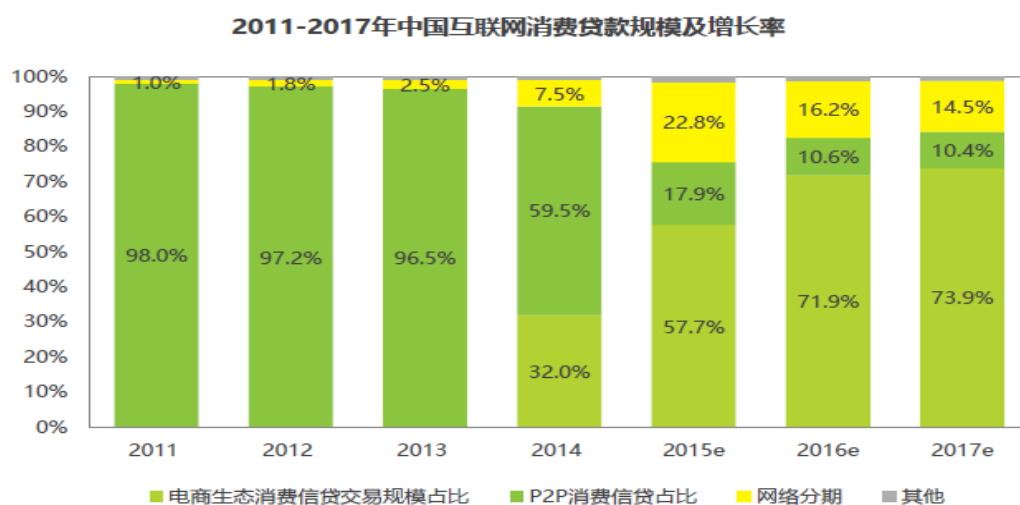


图 2 中国互联网消费信贷规模及增长

资料来源：艾瑞咨询

1.2 互联网消费金融的前世今生

庄子云：“且夫水之积也不厚，则其负大舟也无力；风之积也不厚，则其负大翼也无力。”以燎原之势兴起、如火如荼发展的互联网消费金融又有怎样的“风水之积”呢？

消费增长为互联网消费金融的兴起奠定基础。消费、投资、出口被喻为拉动经济增长的三驾马车，其中消费发挥着基础性作用。近年来，我国经济步入新常态，随着国民经济平稳较快发展和居民收入的逐步提高，人们的消费欲望和消费能力得到整体提升，消费观念也由过去的量入为出、适度消费，开始倾向于通过预支未来收入来购买当前所需，极大地促进了消费增长。艾瑞咨询数据显示，2015 年我国社会消费品零售总额达到 300931 亿元，同比增长 10.7%，高于 GDP 平均每年约 7% 的增速。消费金融也随着消费水平的提高而发展，截止 2015 年年底，中国个人信贷余额达到 27.0 万亿人民币，个人消费信贷占个人信贷比例为 70.1%，余额为 19.0 万亿。可见消费金融的需求之大。又由于中国个人信用体系的不健全，传统金融机构无法满足个人消费信贷需求，因此越来越多的人选择互联网消费金融，蚂蚁花呗在这种环境下拥抱需求、顺势产生。

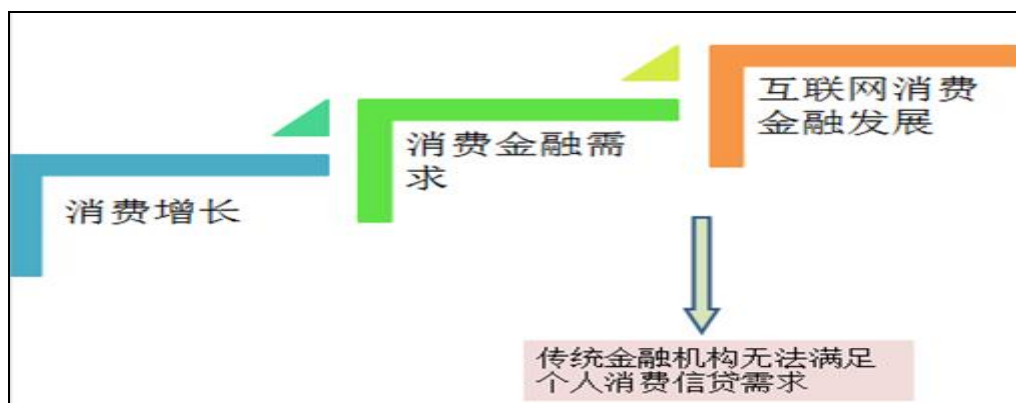


图3 消费基础

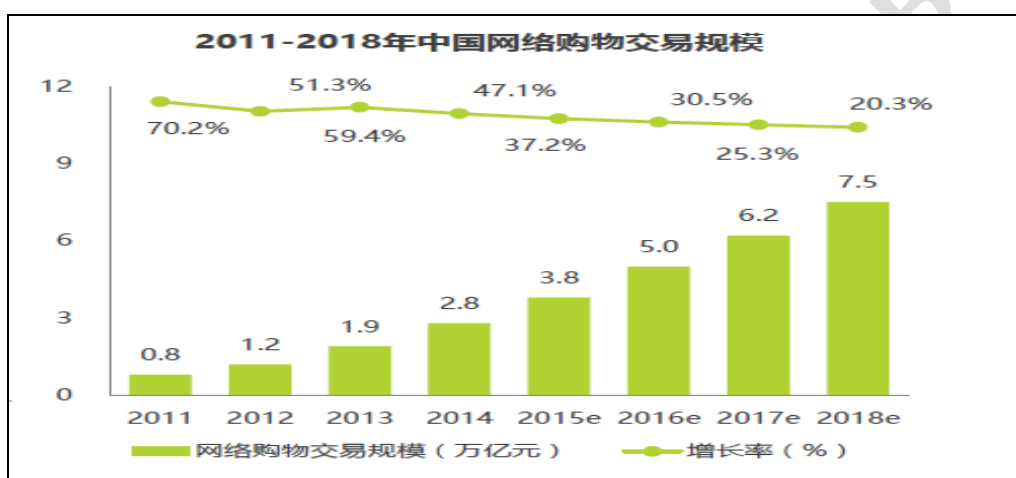


图4 中国网购交易规模变化趋势

资料来源：艾瑞咨询

技术发展为互联网消费金融的产生提供支撑。一方面，互联网技术发展突飞猛进，顺应时代发展不断改进，效率、安全性提高，趋于成熟化，让越来越多的人快速高效地享受更广泛、更深层、更全面、更系统的信息资源，为互联网消费金融行业带来更大的发展空间；大数据的不断进步使快速处理多维度数据进行用户风险评级成为现实，极大提升了传统风控的效率，促进了互联网消费金融的发展。另一方面，互联网的发展使互联网用户数量持续攀升，“互联网女皇”Mary Meeker 之前在美国 Code 大会上提到全球互联网用户数已超 30 亿。国际电信联盟发布的最新报告显示，截至 2016 年年底，全球互联网用户人数将达 35 亿，相当于全球人口的 47%。中国互联网用户人数更是达 7.21 亿，位居全球第一，提供大量用户基础。

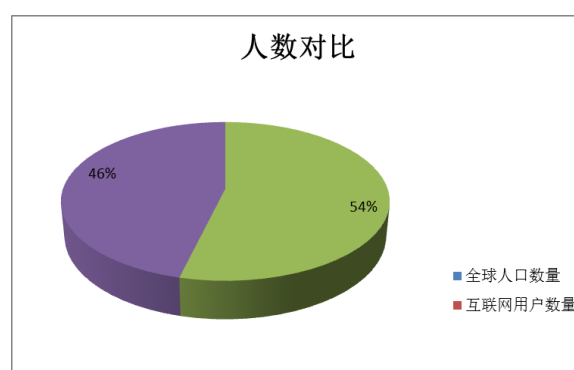


图 5 网民数量占比

政策支持锦上添花。互联网消费金融的产生和发展还离不开政策的支持。早在 2009 年，我国就出台了《消费金融公司试点管理办法》，在 2014 年，修订后的《消费金融公司试点管理办法》正式实施。随着金融市场的发展，2015 年 11 月，国务院公布《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》，全面部署实施以消费升级引领产业升级，与此同时，政府还决定下放消费金融公司审批权；接着在 2016 年，国务院总理李克强在政府工作报告中指出，要增强消费拉动经济增长的基础作用，鼓励金融机构创新消费信贷产品，政府此举再次为互联网消费金融行业打了一针强心剂；此外，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。政府政策的支持对互联网消费金融犹如一场春雨，润物细无声，使得互联网消费金融在相对宽松的政策下得以健康发展。

2 蚂蚁花呗消费战——雄关漫道真如铁

当当网将网上购物引入中国，在可见的实体产业没落的同时，电子商务引起的消费方式改变，加快了消费促进经济增长的进程，新一轮的消费战争正在上演。阿里作为电商的大佬，在这场经济战中，显示出无与伦比的魅力，在打响价格战之后，又推出蚂蚁花呗进一步提高消费者的购买力。蚂蚁花呗成立于 2014 年 12 月，是支付宝和蚂蚁微贷联合推出的一款消费信贷产品，用户在消费时，可以预支蚂蚁花呗的信用额度，享受“先消费，后付款”的购物体验，可谓引领消费新时尚。一经推出，便如平地惊雷，激起阵阵水花，上线仅一年累计发放 494 亿元贷款、授信用户数超过 3000 万。那么蚂蚁花呗是如何瞄准小额消费信贷的呢？

2.1 瞄准小额信贷

当互联网金融行业纷纷受到政策管制时，消费金融却在政府的支持下一路高歌，面对消费金融带来的巨大流量收入，正在部署蚂蚁计划的阿里也不禁动心，试图进军互联网消费金融领域。但阿里此时面对的消费金融市场众星云集，不仅有银行坐镇，接连兴起的消费金融公司更是不可小觑，于是阿力决定紧急召开董

事会，讨论关于消费金融市场定位的问题。2014 年初的京东已经觊觎消费金融这块蛋糕很久了，在阿里进行内部讨论茫然无措之时，2 月京东突袭小额消费信贷，在电商消费信贷领域猛然建立起高楼大厦。京东的举动让阿里醍醐灌顶，电商消费信贷，电商消费信贷，这是多么正确的选择，意识到这一点的阿里立即召开会议，紧急部署消费金融相关事宜，从此，蚂蚁花呗的消费信贷之旅开始上演。

起初，阿里尽管认识到消费金融的重要性，但是银行的重压使得阿里不得不考虑生存的问题，雄厚的资金支持天生就赋予银行以“信任”“可靠”的特性，要与银行硬碰硬，无异于自寻死路。消费金融公司则胜在建立时间长，经过时间的筛选，多数不合格的消费信贷平台已被经济潮流湮没，而存活下来的消费信贷平台不断完善自身的风控体系，加上牌照的优势，使得消费金融公司在借款者心中留下值得托付的印象。阿里要想进军消费金融领域，就不得不遇到银行和消费金融公司的阻挠，显然强取是最愚笨的办法，那么选择退出吗？答案显然也是不可能的。阿里经过一系列的内部讨论，排除各种可能性后，发现进驻消费金融领域并在未来占据一席之地的唯一办法，只能是学习京东白条模式，定位于小额消费信贷细分市场，凭借自身在电商方面的优势，将资金提供方、购买方和电商平台顺势对接，从而免除银行和消费金融公司贷款平台与购物平台间的协商过程，节省购买方贷款到购买的时间成本，为借款方提供优质小额消费信贷分期服务。

蚂蚁花呗选择小额信贷，同时侵占了消费信贷的长尾市场。以银行为代表的传统消费金融主张“二八”法则，即重视 20% 的高净值用户带来的 80% 利润，从而忽视了剩余 80% 的普通客户的市场价值。传统消费信贷主要提供大额消费信贷，例如房贷、车贷等，将目标客户定位于有大额消费需求的人群，而忽视了消费金融中微小信贷的需求，形成了消费金融的需求缺口，这个缺口恰恰成为了花呗的突破点。蚂蚁花呗将目标定位于小额贷款人群，向目标客户推出小额分期付款服务，同时提供多种生活场景（如教育、旅游、电商等）供客户选择，借款方可从任意生活场景中选取心仪的产品申请贷款，通过分期付款将宝贝抱回家。微小的需求能够聚集形成无限的潜在价值，互联网消费金融下的蚂蚁花呗正是抓住了小额信贷的长尾用户，通过提供“小而美”的服务，使更多的用户切实享受到的消费金融服务。

2.2 始于淘系，却又不止于淘系

刚成立的蚂蚁花呗，凭借蚂蚁金服强大的后盾支持，和淘宝天猫广泛的消费场景，立时获得目标客户的关注，并有越来越多的目标客户加入花呗消费信贷行列中，这些激增的顾客成功让蚂蚁花呗在消费金融市场站稳脚跟。仅在 2015 年双十一期间，蚂蚁花呗实现全天总共支付 6048 万笔，达到当天支付宝整体交易

的 8.5%。

巨大的喜悦并没有让阿里停止思考的脚步，反而思索下一步的战略目标。2014 年 2 月，立春的信息还没驱赶走冬天的严寒，京东却带来了电商消费信贷，从此京东白条开始进入人们的视野。作为电商消费信贷市场的领导者，京东白条不仅拥有实力雄厚的京东商城消费场景，更有精明能干的刘强东带领的京东团队，这支团队的实力不容小觑。在蚂蚁花呗进入电商消费信贷市场后，谁也不知道京东会怎么打这场电商领域的消费金融战，正如 2010 年与当当网的图书价格战，谁也没想到作为电器大亨的京东，会突袭互联网图书销售，并进行了一场以京东为胜利者的图书大战，阿里为此忧心忡忡。京东白条热度尚未削减，苏宁任性付又开始登台献唱。不同于淘宝天猫和京东的网上虚拟店铺销售，苏宁是稳扎稳打的 O2O 电商平台，用户通过苏宁任性付消费信贷平台，能够获得包括苏宁网上购物平台和实体店铺两方面的分期付款服务，这一举措让不信赖电商平台、没钱却有购买欲望的消费群体笑开颜。

表 1 互联网消费金融产品对比

	京东“白条”	蚂蚁“花呗”	苏宁“任性付-分期”	携程去哪儿“拿去花”
最长免息期限	30 天	41 天	30 天	45 天
分期	3、6、12、24 期	3、6、9、12 期	3、6、9、12、24 期	3、6、9、12 期
对应手续费	每月费率为 0.5%	对应费率分别为 2.5%、4.5%、6.5%、8.8%	每月费率为 0.658%-1%	每月费率约为 0.5%
逾期惩罚	逾期金额以 0.03% 日息计息	逾期金额以 0.05% 日息计息	逾期金额以 0.1% 日息计息	逾期金额以 0.05% 日息计息
最高额度	1.5 万元	5 万元	20 万元	1 万元
还款路径	储蓄卡	支付宝、余额宝、储蓄卡	易付宝、零钱宝、储蓄卡	储蓄卡
适用平台	京东商城、京东众筹、京东到家等	淘宝、天猫、唯品会、亚马逊、当当网等	苏宁云商门店、苏宁易购	携程、去哪儿网

数据来源：东北证券

京东和苏宁的实力与阿里不遑多让，面对如此强大的竞争对手，阿里感到压力重重，心中忐忑，在这看似平静的电商消费金融市场内，消费信贷大战一触即发。与其被动挨打，不如主动出击，此时的阿里开始积极部署消费信贷的防线，决定采取包抄的方式抢占市场份额。2015 年 7 月 24 日，继天猫、淘宝后，蚂蚁花呗大跨步走出淘系，迎接新的合作伙伴，大众点评、唯品会、当当网等 40 多家互联网购物平台纷纷加入“蚂蚁花呗”付款的阵营。蚂蚁花呗产品总监郝颖表示：按蚂蚁金服的计划，在 2015 年上半年，80% 的主流电商平台就已经用上蚂蚁花呗。扩展生活场景成为蚂蚁花呗打响电商消费金融战的第一步，平台形式多

样，用户覆盖范围广，极大地支持了蚂蚁花呗的电商侵略计划。电商平台为蚂蚁花呗提供更广阔的市场，同时，蚂蚁花呗消费形式的创新，又极大拉升消费者在电商平台的购买能力，蚂蚁花呗与电商平台间的双向作用，实现了合作共赢的目标，可谓达到 $1+1>2$ 的效果。可见，作为市场挑战者的蚂蚁花呗走出了多么正确的一步棋。

2.3 O2O 模式：线上线下，双剑合璧

拿破仑说：“不想当将军的士兵不是好士兵。”在蚂蚁花呗高层的眼中，蚂蚁花呗走出淘系，成功结合 40 多家线上平台，扩展线上消费信贷业务，仅仅是蚂蚁花呗进军消费金融的第一步，并不是花呗发展战略的结束。在覆盖了 80% 的线上购物平台后，蚂蚁花呗决定借鉴苏宁消费金融模式，将第二步发展战略定位于 O2O 模式，由线上电商消费扩展到线下消费市场，增加用户粘性，进一步扩大蚂蚁花呗在消费金融市场的份额。

阿里对蚂蚁花呗的 O2O 计划表示绝对的支持，但是阿里近年来一直发展线上业务，并未奠定线下基础，且建立线下实体店高昂的成本，令阿里望而却步，蚂蚁花呗发展 O2O 只能采取与线下机构合作的方式，拓展线下支付场景。在社会信用体系尚不完善的中国，仅依靠信用完成贷款是不切实际的，信用风险成为蚂蚁花呗 O2O 战略实施过程中最难攻克的一关，为此蚂蚁花呗对线下应用机构的选择可谓相当严格。在经过全面系统地调研与讨论后，花呗最终选择将第一次线下合作的机会“献给”大型购物中心——西单大悦城，这所由中粮集团精心打造的“国际化青年城”。2016 年 6 月 22 日，蚂蚁花呗与西单大悦城签署合作协议，大悦城内超过 200 家商户全面接入蚂蚁花呗，这标志着蚂蚁花呗线下战略成功迈出第一步。

与大悦城达成合作是蚂蚁花呗的 O2O 战略的第一步，但也有相关人士对此表示不解，西单大悦城内部信用卡、移动钱包等支付方式发展较为成熟，为什么还要引入蚂蚁花呗呢？O2O 战略对蚂蚁花呗的意义何在？西单大悦城总经理沈新文曾提到：“西单大悦城 18-35 岁的消费人群占比达到 85% 以上，花呗的主力消费群体也是 80 后、90 后顾客群，占比超过 80%。”大悦城的顾客群与蚂蚁花呗的用户群高度的吻合度，为蚂蚁花呗 O2O 模式部署提供了客观条件。大悦城内主要消费群体定位为 80 后和 90 后的年轻人，这个阶段的消费者职业大体可分为三种：大学生、刚踏入社会的工作者和无业游民，其中大部分人工资低或没有收入；另一方面，信用卡的申请条件以用户的偿还能力为限授信，对于没有工作的消费群体很难获得信用卡消费额度，而在没有工资的情况下，移动钱包内资金相当有限，无法满足用户超支的消费需求。信用卡和收入的局限使得大悦城的顾

客群体只能是中高端消费人群，大部分底层年轻群体被排斥在大悦城门外，大悦城此时迫切需要通过提高消费群体的购买能力的途径，将潜在购买者转变为现实购买者，从而提高大悦城的人员流量和销售收入。蚂蚁花呗抱着拓展线下场景，稳固消费金融市场地位的心愿，诚心寻求合作伙伴，而此时的西单大悦城急迫寻找挖掘深层消费者的方法，双方不谋而合，蚂蚁花呗得以成功入驻大悦城。



图6 蚂蚁花呗 O2O 模式图

除了大悦城内部的 200 家商户，蚂蚁花呗也通过其他方式扩大自己的消费金融版图，比如花呗与小米之家联合推出了花呗分期三期免息措施，目前，花呗分期已可以在小米之家近 100 家门店使用。在未来，随着花呗线下合作模式的不断成熟，还会陆续有更多的实体店接入花呗，这对蚂蚁花呗来说预示着疆土扩张，对整个消费市场亦是一种刺激。

蚂蚁花呗扩展线上和线上下生活场景的战略决策，为蚂蚁花呗赢得更多的用户和交易流量。截至 2016 年 11 月，开通花呗的用户数已经过亿，实际活跃用户规模达 8000 万，其中 80 后和 90 后用户合计占比 81.5%。2016 年双十一的前 30 分钟，蚂蚁花呗交易额达到 3802 万笔，同比增长 113%，占总支付笔数的 28%，撬动消费金额为 85 亿。



图7 蚂蚁花呗成绩亮眼

数据来源：东北证券、艾瑞咨询

3 四大核心优势，决战电商消费信贷

电商巨头阿里巴巴在消费金融方面的全流程均可在其体系内统一完成，利用内部、外部资源统一作战。蚂蚁花呗为贷款者提供优质的借款服务。首先，蚂蚁花呗资金来源于重庆市阿里巴巴小贷公司，这家公司属于蚂蚁金服的全资子公司，资金来源主要由自有资金、银行借款和资产证券化（ABS）三部分组成，从而保证了蚂蚁花呗有足够的资金供给。其次，蚂蚁花呗满足了大部分人的借款需求，据统计，蚂蚁花呗的服务群体中 60% 的用户没有信用卡，从而不能向银行借款，蚂蚁花呗的消费信贷恰好补全了这个空缺，为目标用户提供虚拟信用卡服务，以解决用户现阶段资金不足而无法购买的问题。

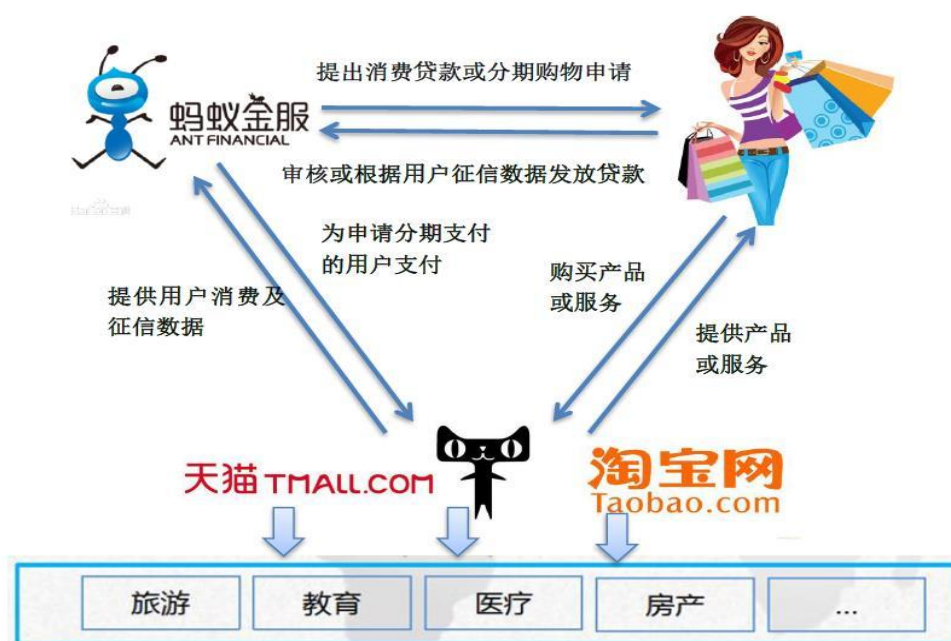


图 8 蚂蚁花呗运作过程

数据来源：新金融研究院

蚂蚁花呗自问世之日起便被寄予厚望，花呗自身也在不断改变发展战略。从定位于小额信贷市场，到走出淘系，再到拓展线下，蚂蚁花呗利用积累的活跃用户和大数据信息构建信贷生态圈，布局各类生活服务类场景，形成了完善的电商消费信贷生态体系，形成蚂蚁花呗拓展市场的独特优势。

表 2 电商系消费金融产品对比

	京东白条	苏宁任性付	蚂蚁花呗
上线时间	2014.2	2015.5	2015.4
资金来源	资产证券化	苏宁消费金融公司	重庆市阿里巴巴小贷公司
信贷依据	央行征信系统和京东商城消费数据	“任性云控”系统	芝麻信用和支付宝用户消费数据
消费场景	电商、教育、校园、旅游、房产、购车场景	校园、家装、旅游、教育、租房、网购、全网通任性付	网购、旅游、出国、餐饮、商场、约会
不良率	<2%	4%-5%	<1%

3.1 优势一：借还便利

蚂蚁花呗自成立起，致力于打造一个开放、平等、共享的生态消费金融圈，以实现“让信用等于财富”的愿景。蚂蚁花呗根据借款方的信用数据提供信用贷款，解决了网贷没有抵押物而产生的安全威胁。借款方申请开通蚂蚁花呗后，将获得 500-50000 元不等的消费额度，当借款方产生购买需求时，可以将借款信息发送给蚂蚁花呗平台，蚂蚁花呗接收后，会根据用户购物记录、支付宝转账、好友情况等信息对借款方信用情况进行综合分析，以提供符合借款方信用情况的消费额度。除此之外，蚂蚁花呗还提供 41 天的免息还款服务，若在此时间内未筹集到资金，可通过分期付款方式还款。借款时只需轻轻点击鼠标，就能获得对应额度的消费信贷，消费额度根据借款方实际偿还能力判定，个性化的借款还款方式避免了利滚利现象的发生。



图 9 蚂蚁花呗使用步骤

数据来源：蚂蚁花呗官网

3.2 优势二：多元化的服务场景

蚂蚁花呗是蚂蚁微贷为部分支付宝用户提供的仅用于消费的小额贷款服务。蚂蚁花呗现在业务范围已从原先的淘宝、天猫本家场景，延伸到包括大众点评、当当网在内的 40 多家互联网购物平台，消费者可以在任意购物网站使用蚂蚁花呗消费购物，当然，前提是消费者已成为支付宝用户。此外，对于不信任网络产品而倾向于线下购物的消费者，在线下消费遇到阻碍而茫然无措或为购物节衣缩食时，就不得不关注蚂蚁花呗了，花呗的 O2O 战略为阿里开启了一扇与消费者直接沟通的大门。无论线上还是线下，蚂蚁花呗都能提供多场景、多产品的消费借贷服务，信贷服务几乎覆盖了用户日常生活的各个方面，对于正在拓展线下产品链的蚂蚁花呗来说，也许不久的将来，蚂蚁花呗会成为消费者购物的必需品。



图 10 蚂蚁花呗消费场景

数据来源：东北证券

3.3 优势三：全方位的风控管理体系

蚂蚁花呗的信用风险管措施相当严格，支用不良率小于 1%，低于行业平均水平。整个花呗的风控数据模型约 100 个，数据维度有 10 万多个，每天处理的数据量大约为 2 亿条，从准入到消费阶段再到事后管理，蚂蚁花呗通过风控模型全程保护花呗及用户的资金和数据安全。

蚂蚁花呗是建立在支付宝上的一款信贷服务产品，与其他消费信贷产品相比，花呗天然增加了支付宝端的客户信息验证。蚂蚁花呗的授信标准是以用户使用支付宝的场景记录为综合评判标准，依据包括转账、汇款、好友关系、消费历

史、住宿、旅游等的使用情况，基于支付宝用户的综合资金使用记录，为借款方提供金额不等的消费信贷。

蚂蚁花呗通过六层事后风险管理措施，层层降低逾期率。蚂蚁花呗的风险管理体系规定，借款用户在每月 1—9 日交纳上月花呗账单，对于未还款用户，系统会自动扣款；若扣款失败则形成逾期，并产生相应的逾期利息，同时花呗的逾期记录将报送至芝麻信用，影响芝麻分值；逾期一定时间后，用户会收到催收电话或短信，此时的花呗账户可能会被限制使用；仍拒绝还款者将会收到支付宝好友的劝说催债，当在朋友面前信任缺失感到崩溃时，却不是完结；对于长期不还债者，蚂蚁花呗会联通淘宝、天猫等多个支付场景，锁定欠款用户信息，用户网上购物活动将被限制；最后当借款方选择自生自灭时，蚂蚁花呗平台仍可通过法律途径追回借款金额，打破欠款用户的侥幸心理。

3.4 优势四：大数据征信

相比传统的消费金融机构，蚂蚁花呗能够借助阿里的大数据系统，以更精确的标准度量用户的信用水平。用户在整个阿里体系内的交易活动，都能被大数据系统轻易捕捉，并通过精确的分析系统对用户信用情况评级，而评级结果会以数据的形式展示在芝麻信用体系中；大数据系统对信用进行评级之后，根据消费者过往的支付能力进行综合分析，以使借款方获得最适宜的信贷数额。

蚂蚁花呗存在于整个阿里体系内，成为阿里信用评级不可缺少的一部分。与蚂蚁花呗挂钩的芝麻信用是目前国内主要的征信机构之一，凭借强大的大数据系统为用户提供精确的信用评分，并开始试用于多种生活场景，如，租车免押金，住酒店免押金，低息信用借贷服务等等，预计未来芝麻信用的适用范围将扩展到全世界的任何服务场景。背靠芝麻信用的蚂蚁花呗，也得益于大数据征信的眷顾，为消费者提供合适的消费贷款，而用户的还款行为也将会记录到征信系统中，成为信用评级的依据，在还款记录良好的情况下，有助于用户提高用户的授信额度和芝麻信用的信用评分，与之伴随而来的信用附加值也许会超过现有消费价值。

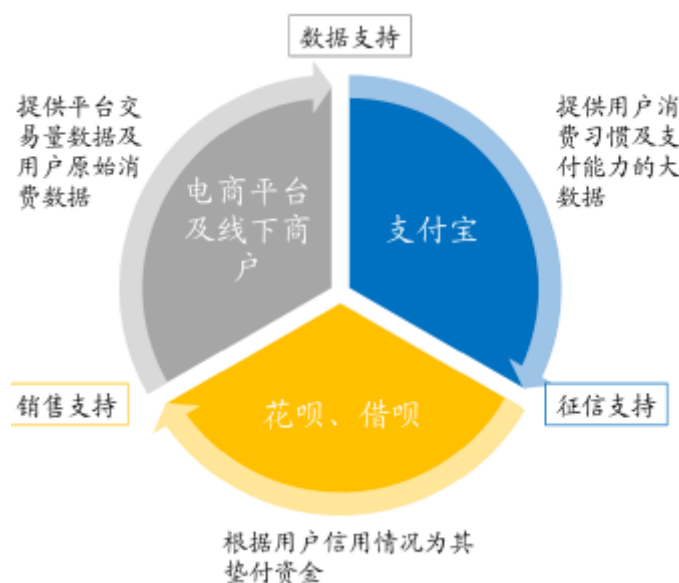


图 11 蚂蚁金服数据网络

数据来源：东北证券

4 蚂蚁花呗面临的挑战

经济社会的转型、“互联网+”战略的推进、消费引领供给侧的改革以及普惠金融规划的深入推进，使互联网消费金融迎接巨大发展机遇的同时也面临不少挑战和威胁。

市场环境危机重重。互联网消费金融出现时间较短，目前相关部门尚未制定专门的法律法规进行规范管理，行业准入门槛较低，在市场繁荣的同时也产生市场混乱的现象。各类互联网消费金融商品定价不等、操作不规范、商品创新失败等现象屡见不鲜，如果不加以引导，继续发展下去会形成恶性竞争，加剧互联网消费金融市场的波动。在不良的市场竞争环境下，蚂蚁花呗若不及时采取措施规避风险，提高自身竞争实力，必定会被整个市场的波动影响，降低蚂蚁花呗的公信力，使其发展陷入低迷。面对市场风险，需要的不只是蚂蚁花呗单枪匹马的应对，还需要政府及整个互联网消费金融领域的重视和行动，尤其是政府在这一环节具有举足轻重的作用，当务之急就是加强监管工作，完善相关法律法规，使行业发展有法可依，在此基础上遵法守法，对任何违法行为都必究其责，营造良好的市场环境，以促进行业健康发展。唯有如此，蚂蚁花呗和整个行业才能朝着良性的方向发展。

用户信息保护不力。蚂蚁花呗的业务展开、信用调查、贷后控制都依赖互联网平台，需要大量使用网络手段和网络信息。互联网是把双刃剑，蚂蚁花呗借助互联网技术得以迅速发展的同时，也不得不承受互联网带来的风险。《2016 中国消费金融品牌口碑指数》一文中提到：“信息安全问题值得重点关注。超过两成

消费者在使用过程中信息曾被泄露，同时也有近两成消费者遭遇账号被盗、密码篡改、信息被修改等平台安全性问题。”这种现象在蚂蚁花呗中也存在，多名用户在 21CN 聚投诉网站反映花呗账号信息遭泄露或账号被盗刷等问题，大多数问题反映之后，并没有得到及时回复和解决对策，引起广大用户不满。因此，蚂蚁花呗面临巨大挑战，急需加强个人信息安全管理，保障用户信息安全和合法权益，并且在出现问题之后能尽快给用户答复，提供更好的服务，积极处理，不断改进，弥补失误。

信用风险不容忽视。银监会非银部主任毛宛苑认为：“目前我国个人征信体系建设尚不完善，征信人群覆盖有限，信用信息难以有效整合，这导致消费金融公司风险管控难度加大。同时社会对小额失信的惩戒力度不够，个人违约成本较低，进一步加剧了消费金融公司面临的欺诈风险”。蚂蚁花呗的受众趋于年轻化，尤其以在校大学生居多，由于服务对象自身特点，容易出现过度借贷、规划不科学导致还款不及时等问题。再加上蚂蚁花呗所提供的消费信贷是非担保、非抵押的信用类贷款，由于互联网审核的时间比较短，无法充分考察客户的信用记录信息，很难做到全部项目的贷后追踪，使蚂蚁花呗面临巨大的信用风险。这对蚂蚁花呗的风险管理技术提出了前所未有的要求，必须根据业务流程做到全面风险管理，充分借助广泛的外部数据平台和云端系统提高信用风险管理水平。此外，花呗也采取了一些措施，比如和央行建立相关征信机制，如果出现有人恶意逾期，还款时间长，联系不到用户等问题，将会上报央行征信系统，影响用户的信用记录。

5 尾声：一家独大 or 百舸争流

互联网技术的发展，催生出多种互联网+产物，在金融领域，互联网消费金融行业格外惹人注目。刺激消费政策的持续出台和消费金融牌照管制的放开，使得在别处碰壁的互联网企业纷纷转战消费金融，互联网消费金融行业在短时间内剧烈膨胀，交易规模急剧上升。据易观预测，2017 年我国互联网消费金融交易规模可高达 8933.3 亿元，环比增长幅度保持在 146.44%左右的高位。

高度膨胀的互联网消费金融行业却仍处于混战状态，行业内尚没有明确的主导力量。身处风暴中心的蚂蚁花呗面临着巨大的竞争，不论是同行业内的京东白条和苏宁任性付、专注农村消费金融马金融，还是悄然兴起的趣店集团和乐信集团，无一不在向蚂蚁花呗发出在战斗的信号。这些消费信贷产品各有千秋，蚂蚁花呗虽平台众多、授信可靠程度高，具有无可比拟的优势，但是市场环境瞬息万变，蚂蚁花呗前路漫漫，机遇与挑战并存，如何在日益激烈的竞争中突破重围，克服劣势、形成优势，这既是对蚂蚁花呗的考验，又是对我国互联网金融甚

至是整个消费金融变革。看似平静的电商消费金融市场，实则风起云涌，各种消费金融大鳄纷纷暗暗部署金融战略，像一只蜘蛛一般缓缓吐丝织网，形成强大的捕获网络，似在等待猎物的到来，消费金融之战还在继续。

（案例正文字数：11331）

Consumer Finance Innovation of Ant Check Later

Abstract:

December 2014, Ant Microloans, which focus on providing micro-lending services for small enterprises and E-businessmen individual entrepreneurs, published the latest product--ant check later. ant check later is a financial services product aimed at ordinary consumers, and it meets individual consumer demand in the form of consumer credit. The development of Internet consumer finance is unimpeded while many Internet financial products are in the strict supervision. Among other things, the ant check later is unique in the field of Internet consumer, thanks to its TaoBao and Tmall e-commerce platform. Take ant check later as an example, this case focuses on the overall layout of the Internet consumer finance, the establishment and operation of the ant check later, security issues and the future development. The purpose is to guide students to use PEST and SWOT analysis methods to analyze the strategic direction of the ant check later and understand the rationality of the ant check later strategy decisions by the business practices of the ant check later in the consumer finance sector. And then consider the feasibility and sustainability of the Internet consumer finance business model, as well as exploring the significance of big data credit investigation technology for the operation of the Internet financial safely.

Keywords: Internet consumer finance; ant check later; O2O mode; big data credit investigation; strategic management