

大数据时代的商业模式创新

毛基业

中国人民大学 商学院

2016-11-27



随借随还的 手机APP贷款

用户通过手机App只需3分钟即可完成申请、获批授信额度，额度不使用不产生任何费用
支持7×24小时在线申请、提现、还款，提现快速到账
支持任意调整还款期限和还款日，并可部分或全额提前还款，不收取违约金

2010年11月创建的飞贷金融科技的前身中兴微贷

2015年10月推出了手机APP贷款，是完全基于移动互联网的贷款产品
通过飞贷APP，无抵押、不见面，用户3分钟就能最高拿到30万人民币

从2016年2月底开始，飞贷开始向中国部分一二线城市开放业务

2016年8月22日飞贷发布3.0版本，借助于移动互联网技术和大数据应用技术，实现了全流程线上操作，主打“随时随地、随借随还、一次授信、终身使用”的产品特点，为用户提供极致、便捷的金融服务

5个月内，在仅仅覆盖部分城市、没有大规模市场推广的情况下，飞贷用户已突破300万，授信额度破100亿，日放款峰值破1亿

飞贷的商业模式

飞贷本身并非贷款公司，而是通过输出移动互联网科技、大数据风控技术、随借随还的微金融信贷产品设计，令到持牌金融机构的资金更有效地满足中小企业主和消费人群融资需求的金融科技公司

银行只提供它最大资源即资金，收取相对于自己贷款要更高一点收益的固定回报，中间所有的差额部分由飞贷平台来收取；但是银行不承担风险，所有风险由飞贷平台承担

飞贷只是持牌金融机构与用户之间的桥梁，资金也100%来源于持牌金融机构：“**左边是来自银行、信托、保险、基金形成的资金池，中间是大数据征信系统，右边是中小贷款用户，……，银行的贷款部门基本失去了存在的意义。**”（吴晓波）

解决传统贷款的五大难：申请难、获批难、用款难、还款难、再借难

飞贷的金融科技 (Fintech)

整个风控去掉了人工化，全部用智能引擎来做，拥有多项独创风控技术：

有刷脸贷款，利用人脸识别等技术防范伪冒申请

通过电子签名的认证，解决了远程法律文本的问题

整合一批征信大数据，识别虚假申请，拦截失信用户，并使用智能化的评分模型对客户进行信用评分

海量的数据整合、运算就是智能化的过程，涉及到所有个人的信息，最大的挑战是存储，利用阿里云、腾讯云

持续追踪用户整个生命周期内的金融交易行为和非金融交易行为，动态管理用户的授信额度和贷款利率

飞贷的大数据应用

互联网的风控体系的构建首先是基于大数据，通过使用央行征信等权威外部机构的合作和内部的努力建立了大数据平台

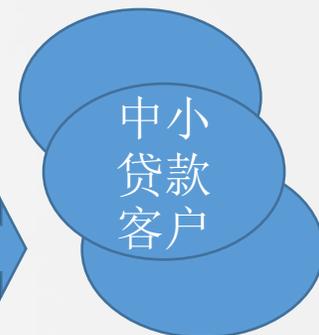
数据获取之后对数据进行运用，所用的风控技术生成在规则引擎里面生成规则，这些规则会对这些收集来的数据进行加工、整理，进而建立自己的反欺诈系统

基于数据的加工、整理，通过自身的风控模型生成客户的分级系统

通过规则和反欺诈系统，完成对客户的第一步筛选，去掉有欺诈嫌疑的和信用记录不好的

之后，进来的客户进入的评分卡分级系统；对于不同级别的客户，会适用于不同的额度策略，给予不同的价格策略，最终客户获得不同额度的贷款

风控是核心



大数据之于金融企业的价值



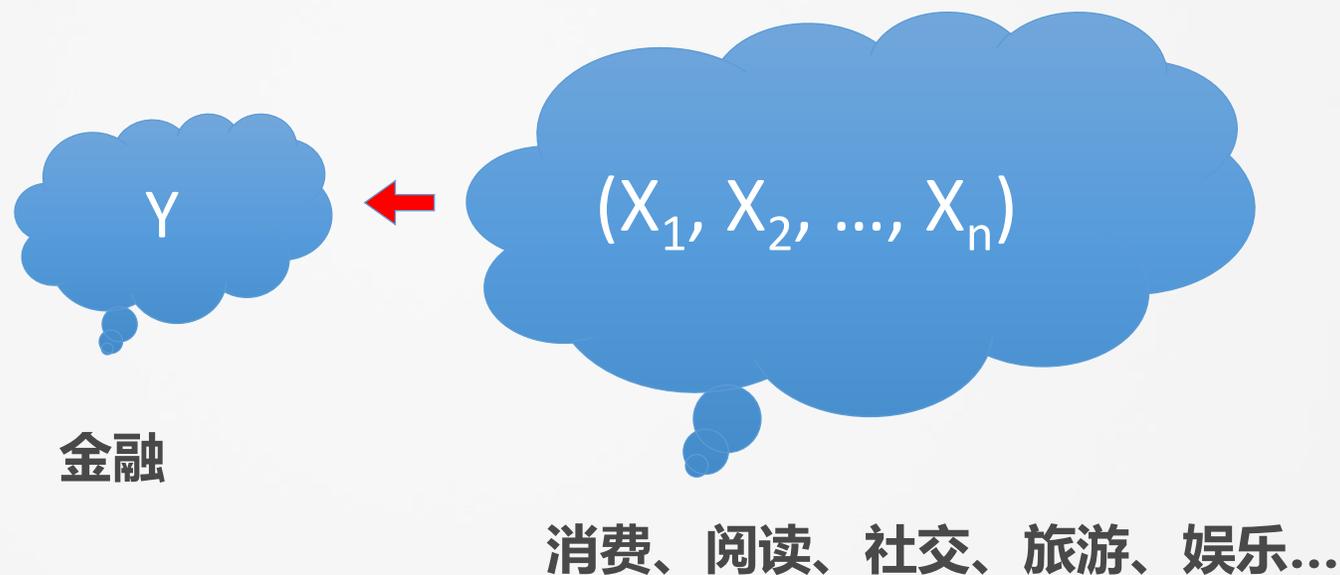
通过解决金融企业的信息不对称，大数据可以帮助金融企业解决由于信息不对称而带来的营销、定价、风险、欺诈以及催收等问题。

大数据时代，金融机构之间的竞争将在网络信息平台上全面展开，说到底就是“数据为王”。谁掌握了数据，谁就拥有风险定价能力，谁就可以获得高额的风险收益，最终赢得竞争优势。

基于大数据的信用建模方法

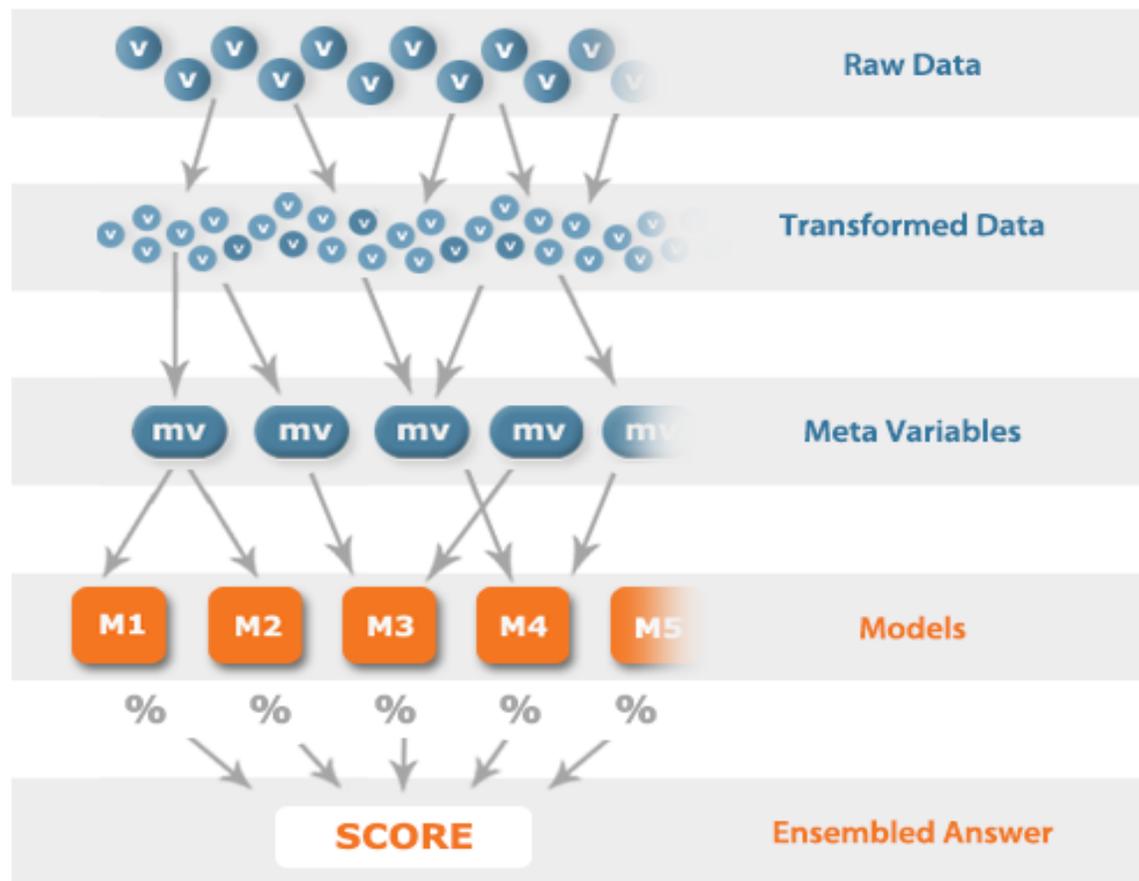
百融正在尝试的方法：使用非金融数据进行金融建模，大概500,000个弱变量

$$Y (\text{还款违约概率}) = F (X_1, X_2, \dots, X_n)$$



从数据到信用分

- The model starts by considering thousands of **variables**.
- Model computes implicit relationships, **transforms** best variables into most useful form.
- Transformed variables are combined into **meta-variables** describing specific aspects of a borrower.
- Meta-variables are fed into different **models**, each with a different "skill."
- Each **model** "votes", scores ensembled for a final decision.



欺诈风险防范：真实身份识别是核心

- 欺诈客户一开始就是恶意的
- 欺诈客户很多时候不会采用真实身份来申请

信用风险防范：行为数据挖掘是核心

- 申请阶段不是恶意
- 还款能力（经济实力）与还款意愿（道德风险）较难判断

大数据云决策风险控制平台



韩都衣舍案例：互联网+快速时尚

- 2006年公司创立，2008年确立快速时尚女装；2012年开始男装
- 款式多（3万/年），高性价比，从设计到出货10天，8万SKU；只做设计与销售，生产外部，轻资产运营
- 2600+员工，800+研发，150+摄影团队
- 2015年双11发货150万个包裹，1.3亿人次浏览，全年6.3亿人次浏览
- 2015年16亿销售，净利润为3320.17万元
- 2016年7月正式获批挂牌新三板，“淘品牌”第一股
- 目标：2017年销售50亿，利润10亿，员工5千

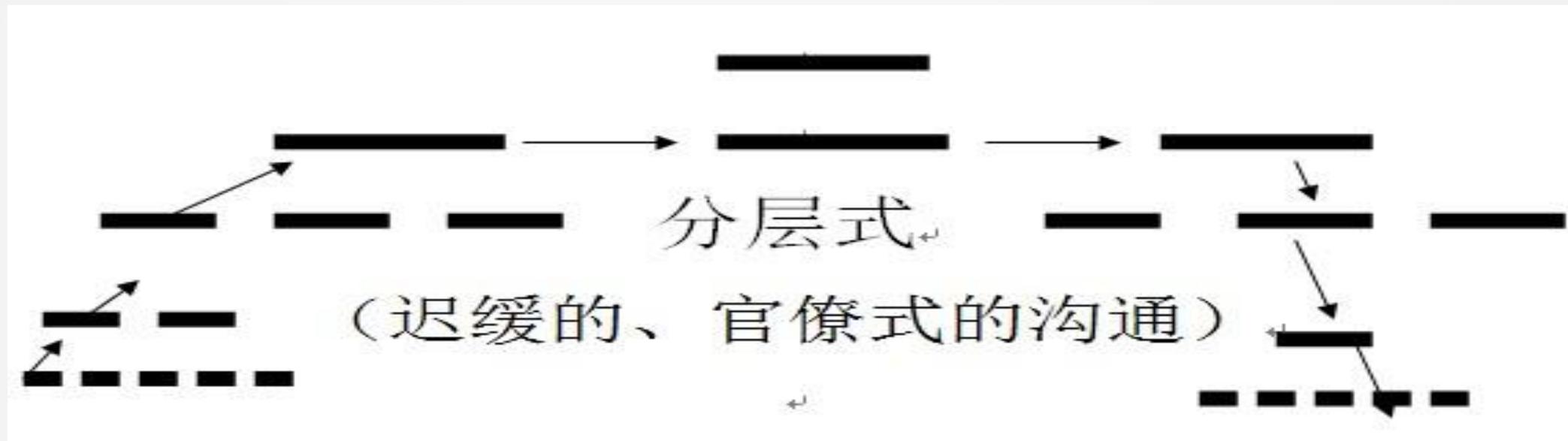
是互联网企业，而非服装业

- 2014年全国出产190亿件成衣，30亿内销，90亿出口，60亿库存（卖不出去）
- 韩都衣舍的核心是电商理解与智能化（算法和数据），售罄率达95%
- 与传统服装业不同的生产和销售周期（对服装业的颠覆）
 - 例如，传统企业的夏装是12-2月生产（90-100%），3月上架，全价后打折、再甩卖；韩都同期仅生产30-40%，但要求供应商根据预测销量预留产能
 - 例如，生产周期是30天（羽绒服），10月11号预售，根据买家收藏数据，21号再下单，保证11月21号发货

商业模式

- 赋能型平台：以大数据为基础、以商务智能为驱动、以粉丝运营为核心
- 2013年以来投入130多人开发多个信息系统（取代第三方软件），订单管理系统、库存管理系统、ERP等
- 从阿里等导入几千万的用户镜像，运营数据的留存
- 服装主业 + 代运营 + 孵化

科层结构下的沟通方式



科层制管理结构与赋能型管理结构

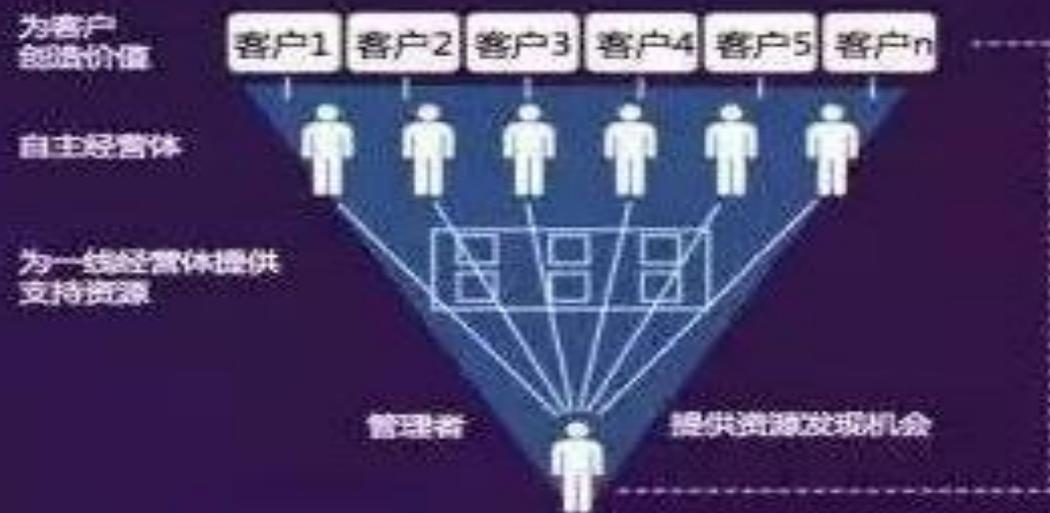
2016商业服务生态峰会

过去：金字塔式职能管理结构



内部博弈 | 分薪分资源 | 为企业干 | 流程以企业为中心

创新：以客户为中心的自主经营体



开放共赢 | 挣薪挣资源 | 为自己干 | 流程以客户为中心

赋能型管理结构举例



产品小组（小前端）的责、权、利

责任：确定销售任务指标
(销售额，毛利率，库存周转)

权利：

- (1) 确定款式
- (2) 确定尺码以及库存深度
- (3) 确定基准销售价格
- (4) 确定参加哪些活动
- (5) 确定打折节奏和深度

利益：提成公式：销售额*毛利率*提成系数

HSTYLE

AMH

聚拢

尼班诗

米妮·哈鲁

韩都公共平台：供应链，IT系统，仓储物流，客服系统，集成服务

基础平台：淘宝，天猫

240多家
供应商

30件
商品最小起订量

20天
下单到交货的
平均周期

超3万款
生产销售的款式

40%以上
返单比例



- 传统公司的科层制结构的终结？
- 长尾理论与“小而美”的时代？

谢谢！