

18年捷信消金浮沉录

从确定在中国区开展业务至今,捷信消费金融经历了18年。众多的“首家”标签曾让行业“老大哥”捷信消费金融光芒万丈。而在捷信消费金融日渐消沉的当下,这些标签却变成了它的桎梏。一度手握“十万大军”挥斥方遒的捷信消费金融,自2020年陷入了裁员、亏损、卖牌照的风波中。据公司前员工透露,捷信消费金融自2021年末暂停了自营贷款业务,预计公司规模缩减至200人,仅保留客服和催收团队。牌照标价40亿元,与买家心理预期相去甚远。

野蛮生长遇上“好机会”

“2004年确定中国区业务规划,2007年正式在中国展业,2010年获批消费金融牌照……”复盘捷信消费金融发展历程时,公司前员工周文(化名)依旧如数家珍。

18年前,中东欧投资金融集团PPF将目标瞄准中国这片沃土,彼时消费金融在国内市场还是一片空白。从设立北京办事处开始考察市场到正式展业,捷信消费金融用了三年。

在没有消费金融牌照的年代里,捷信消费金融复制了PPF集团在其他地区的展业经验——通过与持牌信托公司合作,引入融资担保公司,建立“捷信-融资担保-信托”的三方模式。由捷信方面面向用户开展产品宣传,信托公司发放贷款,融资担保公司提供连带保障责任。

早在2004年10月,广东捷信融资担保有限公司便已经成立。2007年1月,深圳捷信信驰咨询有限公司成立,两家公司构成了捷信消费金融初期的运营主体。依托这一模式,捷信消费金融层层渗透,驻店式消费贷款(即“POS贷”瞄准3C数码、日用家电等零售行业极尽下沉)。

2010年1月,国内首批3张消费金融牌照获批,消费金融在国内的试点正式启动。同年2月,PPF集团以纯外资的身份获得了在天津试点的消费金融牌照,真正意义上的捷信消费金融来了。

在周文看来,捷信消费金融赶上了好时候,其一便表现在获得牌照这件事情上。“消

“水土不服”的经验主义

袁奇(化名)见证过捷信消费金融最好的时候。2017年,捷信消费金融净利润一举突破10亿元,内部统计口径中公司总人数也逼近10万人。2019年7月,捷信消费金融向港交所递交招股书。同样是这一年,捷信消费金融总资产达到1045亿元,成为业内首家资产规模突破千亿元的消费金融公司。

2020年初,突如其来的新冠肺炎疫情席卷全球,此前飞速发展的消费金融行业也似乎按了“暂停键”,业绩表现两极分化。20余家消费金融公司中,捷信消费金融最为惨烈——2020年净利润1.36亿元,较2019年同比下滑近九成,总资产规模缩水至652亿元。

市场分析均将主要原因指向了外部环境的冲击。但在身处其中的袁奇看来,疫情只是“压垮骆驼的最后一根稻草”,捷信消费金融本身已经千疮百孔——重资产的线下运营模式弊端逐渐暴露,高额的人工成本为企业增添了负担,也增添了管理难度。

作为一家纯外资机构,过去几年间捷信消费金融的高管团队以外籍人士为主,首席执行官(CEO)多来自于PPF集团。“中国区的业务就是一块‘镀金’的跳板,等两年回到总部就能升职加薪。”袁奇打趣道。

运营理念的差异化体现在更多业务细节上。捷信消费金融原本有一个线上分期商城,在内部探讨分期产品时有员工提出上线部分售价千元轻奢品牌,用户可以通过分期为自己添置一些行头,也不至于为此背负上过于沉重的负担。

“但在管理层看来,需要分期购买的奢侈品应该是香奈儿、爱马仕,怎么还会有人分期去买一双耐克的鞋?3万元的包包、5万元的电脑、10万元的手表,才是他们眼中合理的分期消费需求。”袁奇指出。

而捷信消费金融最初是依靠下沉发家致富的。在袁奇看来,公司招聘的大量海外高学历金融精英,有着丰富的海外知名金融机构

消费金融试点方兴未艾。捷信消费金融具备外资展业经验,对消费金融行业在国内发展有一定的借鉴作用。”周文称。

赶上好时候的另一表现,在于消费金融本身就是新产品,用户对于消费分期的模式尚处于较为模糊的认知阶段,“利率只是一天一瓶水的钱”。在下沉市场,手机、家电、摩托车等刚需产品存在广阔的市场空间,场景分期下积累的客户群体也成为了捷信消费金融消费贷款潜在用户。

消费金融牌照问世后的几年里,这类兼顾金融、消费与科技等多重属性的新型业态很快就吸引了无数的玩家参与其中。捷信消费金融早期的“三方模式”被大量引用,甚至还有出身于捷信消费金融的员工直接照搬了公司运营思路,开展同样的业务,做得也还不赖。

那是一个野蛮生长、群雄割据的年代。“跑马圈地”式的斗争中,为了拉拢更多客户,各公司线下团队花样百出,消费贷产品参差不齐。最终使得骗贷、瞒贷、冒贷等乱象四起,夹杂着现金贷、暴力催收的各种消息,无数消费者成为“炮灰”。

直至监管出手,无资质的机构在重资产比拼中逐步败下阵来。行业持续出清,消费金融牌照价值得以显现。2016年开始,线下称王的捷信消费金融来势汹汹,风光无两。

周文离开捷信消费金融时,公司还处在上升期。“当时我无论如何也想不到,它最终会走到今天这一步。”周文的讲述中带着几分感慨。

工作经验,他们带着“经验主义”与“教条主义”,以高高在上的姿态俯视用户,却从未意识到国内市场与海外市场不同。

同是捷信消费金融前员工的孙强(化名)在职期间,已经感受到了隐患。“不是没有人提出过要进行业务自查,对销售端业务进行整改,但这样的声音最后也渐渐淹没在团队人员的流动中。再往后,公司口碑下滑,坏账逐渐显现,走到今天这一步也是必然的。”孙强如是说道。

袁奇表示,2020年之后,捷信消费金融高管任职变得异常混乱,不同团队之间相互折腾,最终导致部分重大决策失误无法挽回。

这一情况在2021年3月PPF集团实控人彼得·凯尔纳离世后愈演愈烈。“在2021年,母集团便发话由捷信消费金融自负盈亏,公司与母集团相关的高管接连返回,不再担任实。而即便是已经捉襟见肘了,公司还有团队斥资百万元租用高档办公区,但最终却因为无法承担后续的水电等运营费用而一天都没有搬进去过。”时至今日,袁奇对于捷信消费金融内部出现的荒诞行径依旧无法理解。

对于袁奇所述,北京商报记者也向捷信消费金融方面进行了进一步求证,捷信消费金融方面仅回复称,捷信消费金融今年以来公司治理和业务进展一如既往正常进行,目前公司仍然处于盈利水平。但从实际情况来看,捷信消费金融单独的财报披露停留在了2020年,公司官网中对于线下业务布局范围的介绍,则在2019年7月后不再更新。

2019年后,沉寂数年的消费金融牌照市场也迎来了一波“开闸”,小米、平安、蚂蚁等相继入场,行业洗牌持续加剧。同时,当线上流量红利见顶,获客难度与成本双双加大,部分消费金融机构调转方向发力线下,捷信消费金融愈发难以抗衡。另一方面,金融消费者权益保护近年来也成为监管规范消费金融发展的重要方向,从业机构纷纷开始压降利率,更加尊重用户反馈的声音。



司自2020年开始实施“2023战略”转型计划。作为转型的一部分,捷信消费金融通过为客户提供全自动自助服务平台来加强数字化流程,为此优化了其基础成本结构,并根据当前市场和宏观经济形势对其进行风控偏好做出相应调整。

“2023战略”是捷信消费金融近年对外发声时频频提及的内容。而在“2023战略”之后,还有鲜为人知的“2024计划”。“仅保留客服和催收等团体,规模缩减至200人左右。不再发放贷款,公司最后一笔贷款还款日期是在2024年,至此清退全部业务。”袁奇介绍道。

博通分析金融行业资深分析师王蓬博认为,捷信消费金融的变化也意味着整个行业粗放式经营、迅速“跑马圈地”占领市场的经营方式不再有效。转型的难点在于线上渠道和场景都需要重新搭建,包括原有的风控模型也不再适合现有的经营生态,还涉及到原本公司内部的利益划分等情况。

这一变化从消费金融公司整体的转型路径中也可以窥见端倪。此前,在复盘消费金融行业2022年上半年业绩时,多家消费金融公司向北京商报记者指出,公司当前推行的是线上线下协同发展的战略,并注重科技实力的打磨。另从实际展业情况来看,有消费金融机构在布局线下后折戟退场,线上原本拥挤的医美、教育、租房等消费分期场景,也在近年来频繁卷入风波后渐渐冷清。

行业格局就在这样的调整中,悄然生变。

发起设立消费金融公司的意向——“不带捷信,我们自己干一票”。

消费金融牌照的价值不言而喻,但转手并不是一件容易的事。易观分析金融行业高级分析师苏筱芮指出,一方面要寻找合适的下家,买方首先要具备资金或是场景方面的实力,在合规性上符合监管对于消费金融牌照运营方的要求;另一方面捷信消费金融也要处理好内部资产,买卖双方需要在价格方面达成合意,保证牌照顺利流转。

“捷信消费金融的业务规模和影响力较大,转让的股权比例、净资产规模、资产质量等都会对收购估值产生影响。‘吃’下这张牌照,对新收购方的实力要求比较高,转让达成难度会更高。”零壹研究院院长于百程指出。

在问及牌照转让的进度与具体价格等问题时,捷信消费金融方面仅回应称,希望通过寻找实力雄厚的股权合作伙伴,进一步加强其在市场上的行业地位,并支持公司在中国实现普惠金融的使命。

产品疑问。

服务于银行无法覆盖的长尾客群,是消费金融从业机构对自身的展业定位。回望消费金融行业从初期试点走向壮大的发展路径,合规始终是重中之重。“过去几年间对用户的隐瞒与投机取巧,终将会‘反噬’消费金融。”袁奇如是说道。

谈及捷信消费金融的下一步,王蓬博的建议是要保留原有的优势,转变经营方向和理念,从粗放式经营到精耕细作。

苏筱芮建议,考虑将线下与线上业态进行融合,选择并深耕重点场景,运用数字科技手段赋能获客、风控以及日常业务经营。

捷信消费金融则表示,未来业务重心将专注于消费贷款领域,并将对其业务线进行整合升级,以满足市场和客户不断变化的需求,并优化整体运营效率。围绕消费者不断提供多元化的产品和服务,努力打造一个受到市场和消费者认可的消费金融品牌。

北京商报记者 廖蒙