

MANAGING A CONSUMER LENDING BUSINESS

(原书第2版)
2nd Edition



消费金融真经

个人贷款业务全流程指南

[美] 戴维·劳伦斯 (David Lawrence) 著
阿琳·所罗门 (Arlene Solomon)

张宇 译

唐彬 易宝支付CEO

周静 读秒CEO

倾情作序

黄金老
苏宁银行董事长、苏宁金融研究院院长

黄震
中央财经大学教授

杨东
中国人民大学教授

王培明
晋商消费金融董事长

叶大清
融360 CEO

陈曦
小米金服信贷业务负责人

余泉
蚂蚁金服消费和小微金融风险管理部负责人

粘旻环
量化派CRO

由曦
《蚂蚁金服》作者，资深媒体人

联袂推荐

MANAGING A CONSUMER LENDING BUSINESS

(原书第2版)
2nd Edition



消费金融真经

个人贷款业务全流程指南

[美] 戴维·劳伦斯 (David Lawrence) 著
阿琳·所罗门 (Arlene Solomon)

张宇 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

消费金融真经: 个人贷款业务全流程指南 (原书第 2 版) / (美) 戴维·劳伦斯 (David Lawrence), (美) 阿琳·所罗门 (Arlene Solomon) 著; 张宇译. —北京: 机械工业出版社, 2017.10 (2018.1 重印)

书名原文: Managing a Consumer Lending Business

ISBN 978-7-111-58078-2

I. 消… II. ①戴… ②阿… ③张… III. 消费贷款—指南 IV. F830.589-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 233002 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-5172

David Lawrence, Arlene Solomon. Managing a Consumer Lending Business, 2nd edition.

Copyright © 2013 by Solomon Lawrence Partners.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Solomon Lawrence Partners 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

消费金融真经 个人贷款业务全流程指南 (原书第 2 版)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 孟宪勳

责任校对: 殷虹

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2018 年 1 月第 1 版第 3 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 16.5

书号: ISBN 978-7-111-58078-2

定价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



| 推荐语 |

中国开始步入消费金融和小微金融的黄金时代，随着传统金融机构和科技金融公司开始进入和深耕消费金融行业，数据和人工智能驱动的精细化运营管理、对市场的快速响应和产品的快速迭代及结合互联网和金融数据的风险控制愈发重要。如何建立业务流程，从产品设计、获客到客户管理；如何利用量化的方法驱动业务中每个阶段的决策；如何建立高效协作、权责分明的管理架构；如何制订计划穿越经济周期；业务的核心：如何平衡风险和回报；这些都是消费金融行业里重要的问题。本书对消费金融的管理做出了详尽的叙述，对上述问题给出了答案，让读者“既见森林又见树木”，填补了市场上关于消费金融方面书籍的空白。

——融 360 CEO 叶大清

本书系统地讲述了消费金融业务的基本原则和方法，对国内方兴未艾的消费金融行业具有实操的指导意义。小额分散是消费金融的特点，利用大数据原则通过概率进行管理，从而引入数据

驱动的决策过程，明确管理指标体系和风险管理原则作为业务发展指导是本书的主线。译者具有多年消费金融的实战经验，对作者意图的把握非常准确到位。

——小米金服信贷业务负责人 陈曦

我和张宇在美国的 Capital One 有过十几年的交集。他是公司里面公认的风险模型技术大牛，引领了几代风险模型的升级换代，带来极大的业务价值。他对事情的好奇心，对业务的不停探索和学习，对我个人也非常有启发。很高兴看到他在百忙之余，为国内消费信贷的同行翻译引进了这本实用的业务指导书。在美国，量化的消费信贷风险管理大概从 20 世纪六七十年代开始发展，包括 Capital One 在 20 世纪 90 年代起家，依靠纯线上、数据化的模式，在风险极高的次级贷款市场拓展信用卡业务，经历了几次经济危机而持续发展，其中的经验值得借鉴。本书深入浅出，系统性地从准入、授信、贷后管理，直至催收环节，细说如何展开业务、判断业务的价值，以及有效管理风险。虽然里面有些细节，比如通过直接邮件（direct mail），也就是寄信的方式来获客，在智能手机走天下的中国不适用，但是，不管载体如何改变，信用和信用风险的本质是不会改变的。中国的消费信贷发展还在初期阶段，行业浮躁，还没有经历过真正系统性风险的洗礼。用他山之石，帮助业务稳健前行，对于消费信贷从业者在未来几年尤为重要。

——蚂蚁金服消费和小微金融风险管理部负责人 余泉

中国正迎来普惠金融的大潮，这个行业的一端是数以亿计的有小额信贷消费需求的大众，而另一端是大量涌入互联网金融、消费金融行业的从业弄潮儿。在这个纷繁激进的年代，如何精准地透过现象看本质，搭建以数字驱动为核心竞争力的消费金融业务体系，应该是每一个消费金融从业人员的必修课。本书很好地弥补了这方面中文专业书籍的空白，我将它强烈推荐给每一位对消费金融领域感兴趣的读者和从业人员！

——量化派 CRO 粘旻环

| 推荐序一 |

金融的本质是不同主体之间通过价格发现来实现跨时空的价值交换。霍学文在《新金融，新生态：互联网金融的框架分析与创新思考》一书中曾用一个简洁的公式表达了金融的基本要素：金融 = 信息 + 制度 + 技术。其中信息是载体，制度是保障，技术是动力。传统金融业偏好服务高大上的企业和高端客户，但对普通大众和中小微企业的服务却并不到位，在互联网深水区，信息和技术有了极大的发展，如果制度能与时俱进，中国的金融就有望弯道超车，最终实现数字化和普惠化。互联网虽然诞生于美国，但因其去中心化的特性，与中华文明“君子和而不同”根基相通，这使得互联网进入国内后迅速生根发芽：从开始的信息、娱乐、出版，到电商，再到今天推动高度管制、专业的金融行业深度互联网化和共享经济的蓬勃发展，互联网正在深刻改变我们的经济社会。据艾瑞咨询报告，中国互联网消费金融交易规模从 2013 年的 60 亿元猛增至 4367.1 亿元，4 年内实现了 70 倍爆发式增长，但市场还远远未被满足。据统计，美国消费金融扣除房贷和车贷

后，家庭负债比高达 25%，而国内仅为 0.1%。互联网金融把数量庞大的中小微企业和个人通过互联网高效地聚合起来。大型互联网平台，借助其场景和效率的优势，而各种新兴的金融科技公司，也通过向平台输出技术或者自建场景抓住“金融长尾”，推动着普惠金融的大潮。在如火如荼、纷繁激进的互联网金融浪潮中，如何透过现象、摒弃浮躁，精准地抓住消费金融的本质？本书作者总结了美国消费金融从开始到蓬勃发展，以及遭遇经济危机后复苏的实践经验，提炼出管理消费金融业务之“数据驱动”的核心理念，以及风险收益平衡原则、未雨绸缪的业务规划原则、通过概率进行管理原则、通过业务指标体系管理原则和权责清晰的风险管理原则“五大业务管理原则”。国内的从业人员可借鉴美国的发展经验，坚守金融的本质，以审慎乐观的态度积极拥抱互联网，借助数据和科技的驱动力，真正践行普惠金融。

1993 年我在硅谷见证了互联网从实验室走向大众的开始。怀着用支付改变人们生活的梦想，2003 年我和合伙人从硅谷回国创立易宝支付。以交易为目标，从支付切入，深耕航旅、教育、网贷、消费金融等行业，不断把互联网连接技术、数据技术、风控技术和各行各业结合起来，推动传统行业的互联网化。经过十多年的努力，易宝开创了行业支付模式并引领航旅等行业的支付，今天每三张机票里就有一张是易宝提供支付和相关增值服务的。在移动互联网大潮下，数据成了新时代的货币，在此背景下，2015 年易宝明确了“大交易”的战略——围绕支付这一交易的核心环节做纵向延伸。“向上做基于场景的增值服务，向下做基于数据的征信服务，统一资金流、信息流和交易流，构建开放的交易服务平台，易宝由行业支付步入‘支付+’时代。”创业十多年来，我见证并亲身经历中国第三方支付行业从懵懂的蹒跚学步、野蛮式生长扩张逐步走向成熟，一路给人们的生活带来无数便利，有力地推动了经济社会的发展，感触良多。第三方支付是互联网金融的先锋队，也是互联网金融进一步发展的基石和桥梁，没有支付，理财、借贷都无法完成，网贷存管等也将变得极为不便与僵化。对第三方支付发展经历的总结将有助于互联网金融的良性发展。

本书译者张宇是我大学同窗好友，毕业后曾在中国人民银行工作，2001 年加入美国 Capital One 公司。该公司于 20 世纪 90 年代起家，依靠纯直销、

数据化的模式，在风险极高的次贷市场拓展信用卡业务，历经经济危机而持续发展，目前已成为美国前五大银行。张宇先后设计和实现了该公司三代的核心信用审批模型，首次将复杂机器学习模型运用于信用决策，率先在业界建立了精准价值评估系统，大幅提高了数据驱动决策的深度和广度，他也因此成为业界公认的零售信贷建模和风控领域的权威。作为易宝“大交易”战略布局的一个重要举措，张宇 2016 年正式加盟易宝，任集团副总裁和易宝旗下天创信用有限公司的首席风控官，主要负责公司的风险管理战略、规划并领导数据和风控团队，帮助金融机构构建包括贷前、贷中、贷后的全流程风险管理体系，设计和实施消费信贷、小微信贷等多领域的风控策略和模型，希望能为中国的消费金融市场注入新的活力。正如他相信书中提到的“如果有更多的金融从业人员阅读本书，并将书中提炼的消费金融管理原则有效地应用于业务中，2007 年的金融危机则有可能避免”这一观点，我也相信：如果有更多的国内金融从业人员阅读本书，并将书中的知识和经验融会贯通地应用于实际业务中，中国将构建以数字技术驱动为核心竞争力的消费金融业务体系，成功弯道超车，最终实现金融的数字化和普惠化！

易宝支付 CEO 唐彬

| 推荐序二 |

第一次读到这本书时是十多年前，那时我在美国 Capital One 工作，而译者张宇是与我一起“奋战”多年的老同事。他本人在业界早已是零售信贷建模和风控领域公认的专家。这次特别高兴张宇在百忙之中抽出时间来翻译这本书，让国内的朋友们也可以一起分享。2006 年回国在银行做风控时，我曾经将这本书推荐给同事。后来离开银行创业，定位 Fintech，又一次将这本书推荐给公司的伙伴们，拉上公司一线工程师一起学习这本书，并集体讨论读书心得，分享读书笔记。当时国内的互联网金融如火如荼，但能从技术角度理解并切入核心金融产品的公司还不多，真正意义上的“Fintech 行业”还在成长过程中。这是第一本我们一起学习的书籍，公司员工有的来自互联网行业，不了解金融；有的来自金融行业，但对于信贷产品并不熟悉；少数员工的英语基础不太好，但大家热情很高，分成若干学习小组分头研究并做分享。在我职业生涯中最重要的三家公司里，这本书都被列为必读的经典教材。

本书横向讲解了信贷过程中的业务流程，包含消费金融产品定位与设计、信用评估、客户管理、催收策略等；也纵向讨论了各环节具体的管理原则和操作技巧；还对美国市场的车贷、房贷、经济衰退时期的信贷进行了细分讨论，对国内市场操作也有借鉴意义。书里并没有介绍“大数据”“智能信贷”“AI”等流行概念。这看似有点矛盾——我所在的 Capital One 以及读秒都是以数字化和科技著称的公司，为什么会学习这样一本“非科技”书籍？

我个人觉得金融科技化的发展是手段和技术更新，其本质逻辑仍然不变。在互联网信息发达的时代，智能手机的普及、大数据的产生与机器学习的应用，给了我们更多获取数据的渠道、更快的模型迭代速度与更多维的用户画像，但我们仍然秉承着消费金融每个环节的本质，从风险、成本、收益等基础角度去思考我们业务的逻辑是本书讨论的要义。

今天“科技金融”“互联网消费金融”等已经成为流行词语，本书里提到的一些细节标准被忽视，市场出现了浮躁的一面。这本书在此时翻译成中文颇有意义，能够帮助从业人员沉静下来，从基础原理与核心环节的角度认真审视消费信贷行业。

读秒 CEO 周静

| 译者序 |

本书作者在书中提到：“如果有更多的金融从业人员阅读本书，并将书中提炼的消费金融管理原则有效地应用于业务中，2007年的金融危机则有可能避免。”以我将近二十年的从业经历来看，本书确实是管理消费金融业务的真经，而且我也认为合理应用该书提炼的原则确实可以避免类似2007年的金融危机。

我回国两年后，看到国内蓬勃发展的消费金融热潮，大量机构和专家纷纷基于不同的理念和模式进行探索和尝试，呈现百家争鸣的繁荣景象。回想起在美国第一资本银行（Capital One Financial Corp）工作时本书给我和同事的重大帮助和指导，于是在工作之余，我将本书翻译后献给国内的同行，希望能与大家共同探讨、实践，助力国内消费金融的发展。

本书的作者总结了从业35年的金融实践经验，并结合了顶尖咨询公司和行业领先企业的案例撰写。“数据驱动”是贯穿本书的核心理念，“五大原则”是管理消费金融业务的精髓：

第一，**风险收益平衡原则**。消费信贷的目标不应只是减少

坏账，而应该是在利润最大化的前提下尽量避免损失或坏账风险。利润最大化是比减少损失更合理的业务目标。

第二，未雨绸缪的业务规划原则。良好的规划对业务管理至关重要。规划首先应该确定如何赚取利润，其次应制定详细的落地执行方案及风险规避措施。在获客和账户管理时的良好规划可以有效地避免催收和核销中出现的问题。规划具体包括确定产品的形态、如何吸引好客户并规避坏客户，以及为实现利润目标而设置的信贷流程等。

第三，通过概率进行管理原则。由于消费信贷业务的特点是业务量大，但笔均额度较小，因此需要通过统计模型等技术手段对风险进行概率预测从而实现风险管理。通过概率进行管理的目的是提高业务处理效率的同时降低成本，而不是试图杜绝坏账。必须注意：通过概率无法预测特定个体的表现。

第四，通过业务指标体系管理原则。设计、开发并使用准确反映当前业务实际现状和预测业务发展趋势的业务管理指标体系，是管控消费信贷业务的关键。通过管理指标体系能够迅速定位问题，并积极采取措施处理问题。

第五，权责清晰的风险管理原则。公司的风险管理可以每个人都是风险管理者也可以由专人负责整个机构的风险检查与协调。无论选择哪种管理模式，首先公司必须有真正懂风险管理的专家，其次需要明确清晰地定义各个部门每个职级的风险权责。

本书前几章先后从金融产品定位与设计、信用评估与审核、潜在客户营销、已有客户管理，以及催收的战略和战术方法等业务全流程的角度，介绍了各环节具体的管理原则和操作技巧，并以邮件营销、房贷和基于场景的消费信贷，及车贷和商品贷等实际应用为例，介绍这些原则与技巧的具体应用。后续几章介绍了消费金融管理的核心——产品利润分析，以及管理监控指标体系构建和组织架构建设。最后一章总结了经济衰退期的消费信贷管理思路。本书既有高屋建瓴的决策指导，又有切实可行的操作技巧。

当然，本书中介绍的部分案例和方法有可能在国内不适用。比如，通过邮件营销是美国金融产品获客的最重要方式，其原则与方法可适用于国内白名单营销场景，但邮件并不是国内消费者的普遍通信工具，因此具体技巧不可照搬。此外，由于房产对消费者的重要性，中美两国有不同的房贷监管政

策，因此在处理房贷业务时可以参考本书技巧，融会贯通、因地制宜地应用。另一个重要的差异是国内央行征信覆盖人群仅 8.8 亿人，其中有信贷记录的人群只有 3.8 亿人，而且难以获得历史时点的征信数据，这大大增加了国内金融机构使用征信数据的难度；美国具有完备的征信体系，三大征信局可匿名提供客户在法律许可的历史时点的征信数据。本书中讨论的信用评分基于传统的评分卡，未涉及大数据、机器学习、AI 等新技术。尽管如此，本书介绍的基本原则依然是普遍适用的。

本书介绍的“数据驱动”理念是我曾任职的 Capital One 公司的核心竞争能力。Capital One 是一家主要经营信用卡、车贷以及存款的银行机构。它在短短 30 年内就从一家地方银行的信用卡部发展成美国前五大信用卡发卡行和第四大汽车贷款机构，在世界 500 强公司中排名 112 位。其崛起的奥秘，就在于数据驱动决策。早在 1988 年，里奇·费尔班克（Rich Fairbank）在创立 Capital One 时就认识到了数据的重要性，坚信金融机构的竞争力是对信息的收集与处理能力。前瞻性的战略使数据思维渗透进了公司日常工作的方方面面，包括产品、客服、风控、企业文化、内部沟通等，该理念帮助其渡过了 2007 年金融危机，并助力其成功崛起。我本人于 2001 年加入该公司，先后设计和实现三代 Capital One 的核心信用审批模型，首次将复杂机器学习模型运用于信用决策，并率先在业界建立了精准价值评估系统，大幅提高了数据驱动决策的深度和广度。

美国消费金融产品兴起于第二次世界大战之后，由于战后人口膨胀、消费观念转变和居民可支配收入增长等因素，美国消费金融市场规模从 1950 年的 250 亿美元发展到 2015 年年底的 12.22 万亿美元。在高速发展的同时，消费金融持续推动了经济的稳步增长，同时催生了完备的征信体系和监管制度。当前美国的征信体系建设已经非常完善，覆盖全美近 85% 的人口，并且在全面的征信体系基础上实现了三大巨头征信局之间的数据共享，为整个征信体系的完善奠定了基础。通过串联金融信用数据、消费数据及社交数据等各类数据，征信体系评级的科学性大幅提升。当然，美国消费金融在发展历程中也走了不少弯路，诸如发展之初经历了大规模的欺诈危机，以及 2007 年爆发的金融危机，政府、机构以及消费者为此付出了沉重代价。

相比于美国消费金融的发展，国内于 2007 年首次提出消费金融概念，在 2015 年消费金融市场规模激增到 19 万亿元。据艾瑞咨询预计，到 2019 年，国内的消费信贷规模将超过 41 万亿元。可以预见国内的金消费在不远的将来有极为广阔的市场空间。他山之石，可以攻玉。在国内消费金融的发展过程中，我们可积极借鉴并吸取美国发展历程中的实际经验，实现弯道超车。

当前我国消费金融发展也呈现出风控难、坏账率居高不下以及用户群体极化等问题。一个主要原因是当前国内的信用数据及体系不完备，尤其是消费者在某一历史时点的金融信用数据、消费及社交等数据难以获取。希望通过像我目前所在的天创信用服务有限公司等第三方征信公司以及同业的共同努力来不断完善国内的征信体系，提高消费金融业务和风控管理水平，使消费金融真正普惠大众。

最后，我在这里要感谢易宝支付 CEO、天创董事长唐彬以及天创 CEO 李文贤给我加入天创的机会，让我能为国内消费金融的发展做出自己一份微薄的贡献。同时，我要感谢天创的同事陈斌 (Chuck)、唐文、赵千里、陈黎明、刘小霞、胡俊、董雪、雷柠畅和何音在翻译过程中提供的帮助。尤其是刘小霞，没有她的帮助，本书的翻译很难按计划完成。还要感谢出版社编辑为本书出版所做的卓越贡献。

| 前言 |

本书在 2002 年出版时，我曾经说过这本书是我第三次也是最后一次总结过去 35 年亲自参与并获得丰富经验的消费金融业务管理知识。消费金融业务确实有很大的挑战性，有些机构因此走向辉煌，而有些机构却走向衰落。在本书再版以及我曾出版的两本书中[⊖]，我都试图清晰阐述该业务的一些重要处理过程，这可以帮助赢家获得更大的成功，同时帮助输家分析导致损失的欠缺之处。与上一版相同，本书由阿琳·所罗门（Arlene Solomon）和我共同撰写。

有趣的是，整个银行业或其他类型的消费信贷机构都在 20 世纪 70 年代中期市场开始发生变化的同一时间开始发展消费金融业务，当时传统银行非常保守，主要还是服务一些对公的企业客户（我可以发誓：当时几乎所有银行从业人员都是男性）。后来被称为零售银行业务的服务，即提供房贷、车贷和循环额

⊖ *Risk and Reward: The Craft of Consumer Lending* (New York: Citicorp, 1984); *The Handbook of Consumer Lending* (New York: Simon & Schuster, 1992).

度贷款等产品，也仅仅由办事机构和分支机构管理。有资历的金融专家可能开始在分支机构中从事零售银行业务，但随着职级的提升，他们的主要目标依然会集中于挖掘并满足企业对公客户的需求，而负责零售业务的经理在组织架构的职级发展中却处于劣势。

20世纪70年代中期，随着信用卡业务的爆发式增长，这一切发生了根本性变化。当时花旗集团率先在美国全国大规模地通过邮件营销信用卡，该方式大胆、构思巧妙，虽然最初结果可能是灾难性的。但花旗集团的董事长，有远见的沃尔特·里斯顿（Walter Wriston）先生，为约翰·里德（John Reed）带领的消费信贷银行提供了足够的时间和资金来真正研究消费信贷业务。实践证明，他们成了消费信贷行业的领路人，正如约翰·里德在我1984年出版的《风险与收益：消费者借贷的技巧》（*Risk & Reward: The Craft of Consumer Lending*）一书中所写的那样，“我们应该清楚地发现我们正在创新”。

所以，后续每隔几个月就会有新的消费贷款业务被收购或扩张到各地。每月都有新成员加入该行业，将其在利华兄弟公司、宝洁公司（市场营销专业）、福特汽车公司（金融专业）和顶级商学院等不同行业、领域的专业知识和经验应用于消费信贷行业。约翰·里德也在沃尔特·里斯顿退休后成为花旗集团的董事长，带领花旗集团获得了令人惊奇的多年的持续增长。如今，在许多金融机构中，消费信贷业务不再是金融机构的孤儿，而是最有利可图、增长最快的业务之一。

传统的风险管理理念（将损失最小化）已变得不再重要；必须通过在分支机构与客户面对面的接触才能了解客户也不再正确。与此同时，评分系统也有幸得到大量应用，也就是说，应用统计工具处理大量业务被广泛接受。信用评分技术的应用使得花旗银行和全球其他金融机构更有信心地扩张，更多的创新改变了消费信贷业务的发展趋势，具体包括迅猛发展的互联网销售和分发渠道，以及数据挖掘技术的突破（收集、分析从不同来源获得的现有客户或潜在客户的大量信息）。这些工具对全球范围内的信用卡业务和消费信贷业务的激增做出了举足轻重的贡献。然而，我前面书中描述的基本原则在今天仍然有效。