

作为首批持牌消费金融机构，捷信消费金融发展迈入“十字路口”。

记者多方了解到，历经与多家潜在投资机构的沟通谈判，一家上市互金公司有望完成捷信消费金融的部分股权收购。

一位熟悉捷信消费金融股权出售谈判过程的知情人士透露，去年3月捷信消费金融母公司——PPF集团创始人Petr Kellner意外坠机身亡后，市场开始传闻PPF集团新管理团队或对捷信中国业务经营策略做出重大调整，包括引入股权合作伙伴。

去年底，PPF集团首席财务官Katerina Jiraskova公开表示，对某些具有广阔发展潜力的国家和地区，集团或将继续独资运营业务，或将邀请合作伙伴开展业务合作，为消费金融贷款提供批发资金。

在多位业内人士看来，迫使捷信消费金融决定转让股权的根本原因，未必是PPF集团新管理团队的经营策略骤变，而是过去三年捷信消费金融的各项业务收入出现大幅滑坡。

2019年前，捷信消费金融依托广泛的线下业务布局与人海战术，令资产管理规模一度冲上千亿元大关，跃居国内持牌消费金融机构的头部机构；但是，随着市场环境变化与自身业务转型进度偏慢，捷信消费金融各项业务发展迅速走入“下坡路”，到2020年底，其资产规模回落至652.07亿元，这意味着短短一年，捷信消费金融资产规模缩水逾30%。

随之而来的，是捷信消费金融先后遭遇裁员风波与业务收入流失等烦恼。

陷入如今的局面，上述知情人士透露，背后也有多重因素，包括过度坚信其海外业务运作成功经验能在中国成功复制，未快速适应国内市场环境变化；高层频繁变动，业务线上化转型未能很好地承接此前人海战术与线下布局所带来的业务流量等。

“如今，PPF新管理团队为捷信消费金融引入股权合作伙伴，除了希望能回笼部分资金，另一个重要目的是借助新股东方的资源赋能，解决业务线上化转型诸多短板与拓宽融资渠道，助力捷信消费金融焕发第二春。”他认为。

记者多方了解到，捷信消费金融的发展历程，某种程度也反映了近年中国持牌消费金融机构的发展缩影。在2010-2018年普惠金融发展初期，持牌消费金融机构往往凭借市场先发优势获取大量市场份额，但此后，在民众消费行为从线下迁往线上、监管尺度趋严、大型互联网平台参与角逐驱动消费金融业务模式大幅变革的情况下，若持牌消费金融机构未能及时顺势而为，难以在当前拼融资成本，拼风控能力，拼线上流量，拼场景化服务体验的消费金融新时代“立足”。

成败皆“线下”

机会一直留给有准备的人。

2000年后，捷信集团母公司PPF集团创始人彼德·凯尔纳开始频繁飞往中国，考察中国消费信贷市场发展前景。

2004年，作为PPF集团全资子公司的捷信集团在北京设立代表处，3年后在深圳市福田区中心区CBD设立捷信中国总部。

2010年2月21日，捷信集团在中国获得监管批准，成立外商独资型持牌消费金融公司——捷信消费金融(中国)有限公司（即“捷信消费金融”）。

此后，随着中国普惠金融产业迅猛发展，捷信消费金融凭借市场先发优势，迅速跃居国内持牌消费金融的领跑地位。

艾瑞咨询发布的中国消费金融洞察报告显示，2015年中国信贷人口渗透率仅为27%，同期美国的信贷人口渗透率为82%。这背后，是生活在中国三四线城市与农村地区的广大民众消费金融需求未能得到满足，这对捷信消费金融而言，就意味着极其广阔的市场蓝海。

“其实，捷信集团的消费金融业务模式，特别适合普惠金融服务覆盖面不足的国家 and 地区。”一位熟悉捷信集团全球消费金融业务发展的业内人士告诉记者。具体而言，捷信集团借助普惠金融产品服务，帮助众多国家民众建立个人征信记录，以此提供多元化的消费金融服务，比如基于个人良好征信记录的现金分期产品，帮助他们提升生活品质，同时也为捷信自身创造长期稳健的消费信贷业务收入。

在他看来，2018年前，捷信消费金融的线下布局与人海战术恰恰契合中国普惠金融的迅猛发展趋势。即捷信消费金融通过广泛的线下布局，成功抓住三四线城市与农村地区民众的3C、摩托车、医美等消费热情，获取巨大客户流量并迅速做大业务规模，另一方面借助人海战术在更大范畴推进面审风控，某种程度也能降低信贷风险。

数据显示，2016年捷信消费金融的资产规模与营收收入分别达到469.7亿元与68.26亿元，但截至2019年底，这两项数据骤然提升至1045.36亿元与170.38亿元，令捷信消费金融成功跻身持牌金融消费行业头部机构。

随之而来的，是捷信的线下业务团队持续扩张。

一位已离职的捷信消费金融人士向记者回忆说，其线下业务布局达到峰值时，线下POS贷网点数量接近30万个，员工人数则超过9万。

“但是，这反而成为捷信业务线上化转型的巨大负担。”他直言。具体而言，一是2017年起，大量消费金融产品从线下迁徙到线上，但捷信仍秉承线下业务发展策略，聚焦与佰仟等同业机构争夺线下市场份额，最终佰仟以较低价格被收购，捷信看似“大获全胜”，但丢失业务线上化转型的最佳时机。其中最明显的迹象是，2017年招联消费金融凭借业务线上化布局，尽管其资产规模仅有捷信金融消费的约60%，净利润却比后者高出约15%。

此外，互联网巨头入场推动大量线上化运作的消费金融产品，开始迅速抢占国内消费金融市场份额，无形间挤压了捷信业务发展空间。

二是庞大线下团队的精简令捷信消费金融“精疲力竭”。在2020年捷信消费金融启动2023战略——推动业务线上化转型后，如何妥善处理数万线下团队员工，消耗了捷信消费金融巨大精力，甚至影响后者的线上化转型进程。

这令捷信消费金融很快从市场领跑者，变成了追赶者。

记者多方了解到，由于线下业务规模过于庞大，近年捷信消费金融不得不承受其带来的诸多冲击：

一是线下运营成本偏高，导致捷信消费金融产品利率难以大幅调降，产品端利率定价的劣势导致部分客户流失；

二是市场红利逐步消退，令消费金融市场开始面临存量客户竞争，但众多存量客户更愿使用更便捷的线上消费金融产品，导致捷信消费金融业务规模持续缩水；

三是线下场景产品也开始遭遇经营挑战，比如民众迅速习惯在电商平台采购3C产品，导致传统线下3C销售场景的业务流量持续下降，线下医美场景则因为欺诈风险增加，导致产品不得不停，此外，捷信消费金融向信用记录良好用户提供的现金分期服务，也因现金贷监管趋严，遭遇运营波折。

上述已离职的捷信消费金融人士向记者透露，最让捷信消费金融头疼的，是P2P行业野蛮发展导致多头借贷与欺诈现象持续增多，令其消费金融业务遭遇逾期率与坏账率双双走高。

记者整理捷信消费金融近年财报数据显示，2017-2020年期间，捷信消费金融的逾期贷款占比分别达到16%、21%、16%与21.87%。

“更糟糕的是，在持续裁撤线下团队后，人海战术所创造的规模效应随之一去不复返，导致业务规模持续回落，反而给业务运营构成新的不确定性。”这位已离职的捷信消费金融人士指出。其中最大的影响，是很多业务人员持续被缩减，导致业务拓展举步维艰，甚至“名存实亡”。

“高开低走”探因

在他看来，捷信消费金融在短短数年“走下神坛”，另一个不容忽视的因素，是它没能充分用好“持牌消费金融”这块金字招牌。

一直以来，捷信消费金融主要的资金来源，是通过担保模式，由信托公司发行产品募资并提供助贷资金，但这种募资方式导致融资成本与产品利率定价相对偏高，在近年崛起的互联网消费金融产品面前失去了产品定价优势。

尤其在无风险助贷业务模式兴起后，相关助贷产品平均利率较担保型助贷产品更低，吸引大量优质客户流向前者。

他回忆说，2019年起，捷信消费金融开始重视这个问题，尝试加大发行信贷资产支持证券化ABS产品规模以实现低成本筹资，但当时消费金融线上化运作风起云涌令众多投资机构不再看好线下模式，导致捷信消费金融只能以更高的成本募资。

记者多方了解到，捷信消费金融的业绩滑坡，还与高层频繁变动有着较强关联。

2020年6月，捷信消费金融公告称，首席风险官LI HONG离职。同年10月，捷信消费金融又宣布RomanWojdyla不再担任公司总经理，由OndrejFrydrych接任。

去年2月底，捷信消费金融突然宣布OndrejFrydrych不再担任公司董事长；两天后，捷信首席财务官王涛也离职。

在多位业内人士看来，这导致捷信消费金融的业务线上化转型征途更加曲折——毕竟，熟悉业务的高层因业绩不佳而离职，新的管理团队又需要一段时间熟悉各项业务发展状况与转型痛点，导致相关业务线上化转型步伐更加“慢一拍”。

“这背后的深层次原因，是捷信消费金融高层团队坚信他们的海外运营经验能复制到中国市场，没能针对中国市场环境变化做出及时的变革。”前述已离职的捷信消费金融人士认为。

比如高层团队认为捷信为众多民众创造信用记录，等于获取他们的忠诚度，事实是

随着市场竞争者增多，众多民众也会“货比三家”，挑选利率更低、操作更便捷的其他消费金融产品；此外，捷信消费金融部分高层认为巨大的市场份额就是极高的竞争壁垒，但消费金融产品线上化运营彻底改变了原先的行业格局，令新入场者拥有后来居上的机会。

更重要的是，捷信消费金融持续秉承海外现金分期业务的运营法则，即高利率覆盖高风险并创造高利润，但事实上，随着持牌消费金融机构一度被要求落实贷款利率上限——4倍LPR，所谓的高利率产品“不复存在”，此外，多头借贷与欺诈风险等问题持续发酵，导致近年消费信贷风险持续走高，彻底颠覆了上述运营法则。

数据显示，2017年-2020年期间，捷信消费金融累计核销约391亿元坏账，其间其利润总额仅有37亿元，前者要超过后者逾10倍。

一位消费金融业内人士表示，在互联网+消费金融时代，机构更需要依托科技赋能降本增效与完善风控机制，从而获取可持续的利润，原先的“高利率解决一切烦恼”的模式早已不适用。

去年，联合资信决定将捷信消费金融主体与“19捷信消费金融债01”列入信用评级观察名单。理由是他们认为捷信消费金融的2020年经营业绩暴露其业务处在转型期，业务规模收缩趋势较明显、高管稳定性呈现一定波动、资产质量下行压力较大、盈利水平承压、未来经营发展趋势尚不明朗，上述因素可能会对该公司未来业务发展、风险管理、盈利能力、流动性与融资环境等产生影响。此外，母公司捷信集团大幅亏损与集团实控人离世等因素，或在某种程度影响母公司对捷信消费金融的支持力度。

“不少捷信员工担心若不加快轻资产模式转型步伐并果断剥离庞大线下业务，未来企业的经营压力将更加严峻。”这位已离职的捷信消费金融人士指出，令他没想到的是，等待捷信的不是一场更激烈的业务变革，而是股权出让。

一笔多赢的股权交易？

记者多方了解到，早在今年初，市场开始传闻捷信消费金融正在悄悄寻求股权合作伙伴。

4月中旬，捷信消费金融对外回应称，捷信希望通过寻找实力雄厚的股权合作伙伴，进一步加强其在中国市场上的行业地位，以整合其在中国市场的业务，并令运营更加本土化。

上述知情人士认为，这背后，是去年捷信集团母公司PPF集团创始人彼德·凯尔纳意外离世后，PPF集团新管理团队对捷信中国业务发展策略做出了重大调整。

“相比彼德·凯尔纳持续看好中国市场并坚持长期投入支持捷信消费金融业务发展，新管理团队可能更希望回笼资金与实现利润回报。”他分析说。毕竟，2020年疫情暴发导致众多新兴市场国家消费信贷市场遭遇波折与发展的不确定性，加之捷信集团自身业绩持续下滑，迫使他们不得不“丢车保帅”。

记者注意到，去年以来，捷信集团在不少新兴市场国家尝试重组其当地消费信贷业务。

去年，捷信集团母公司PPF集团宣布与MONETA银行完成12亿美元的交易，即MONETA以12亿美元收购AirBank、PPF集团旗下消费金融业务与P2P公司Benxy，这意味着PPF集团将捷克和斯洛伐克市场的消费金融业务“拱手让人”。

此前，PPF集团就旗下信贷公司Home Credit Bank在俄罗斯的业务寻找买家，PPF集团还在东南亚和印度尝试寻求新的合作伙伴，通过引入新股东转让其在当地的消费信贷业务主体部分股权。

究其原因，是捷信集团母公司——PPF集团高层需从全球视野统筹调配资源投入，尤其在自身遭遇业绩滑坡令资源投入极其有限的情况下，只能牺牲一些具有长远发展潜力的新兴市场业务“回笼”资金，并投向急需扶持救助的业务领域。

记者多方了解到，导致PPF集团新管理团队决定转让捷信消费金融部分股权的另一个因素，或是捷信消费金融母公司——捷信集团在2019年赴港上市受挫。

具体而言，捷信金融母公司——捷信集团在2019年7月15日向港交所递交招股书，计划在2019年完成上市，计划募资10亿-15亿美元。

值得注意的是，中国市场业务占捷信集团的业务比例相当高，2016年-2019年一季度末期间，捷信集团在中国市场的在贷余额分别达到56.43亿欧元、106.85亿欧元、124.46亿欧元、133.53亿欧元，占其在贷业务余额的比例分别是52.7%、63.3%、63.6%、63.9%。然而，由于当时中国境内P2P等消费金融产业遭遇从严监管，且现金贷业务面临整顿，令众多消费金融机构未来发展存在较高不确定性，捷信集团的上市申请迟迟未获通过，令后者在4个月后撤回上市申请。

“为了提升上市成功几率，当时捷信集团一度加大资金投入，迅速扩大中国境内线下业务团队以寻求更高业务规模，但由于上市没能成功，捷信消费金融反而背负更高的运营成本，令PPF集团新管理团队不得不决定转让部分股份以进一步减轻财务

压力。”这位知情人士分析说。

在他看来，尽管当前消费金融科技监管政策趋于完善，令多家持牌消费金融机构悄悄启动IPO进程，但鉴于过去两年捷信消费金融的各项业务大幅滑坡，其上市难度远超以往。

记者多方了解到，今年以来捷信消费金融与多家潜在投资机构洽谈股权转让事宜，包括江浙地区的AMC、国内大型互联网平台与上市互金公司。最终，某家上市互金公司或将“成功夺魁”。

“这也是各取所需式的多赢交易。”前述已离职的捷信消费金融人士指出。

对这家上市互金公司而言，拥有持牌消费金融业务牌照将有助于他们参与银行间同业资金拆借等业务，进一步降低融资成本与产品利率定价，令其业务竞争壁垒持续提升，且捷信的线下业务团队有助于这家上市互金公司加快小微业务布局，因为众多小微个体户仍需线下调查了解其最新经营状况，才能做出精准放贷决策。

对捷信消费金融而言，上市互金公司的科技赋能与互联网运营经验则可以帮助它更好推进业务线上化转型，打造更加轻资产与智能化的业务模式；对捷信母公司——PPF集团而言，这意味着部分资金得到回笼，可以投向他们认为更重要的业务领域。

在他看来，捷信消费金融筹谋股权转让，某种程度预示着消费金融产业粗放式发展时代的落幕，随着市场环境变化与业务模式变革，未来国内消费市场将在科技赋能与业务线上化的驱动下，迈入拼融资成本，拼风控能力，拼场景服务能力，拼市场反应速度，拼新技术研发能力的新时代。

更多内容请下载21财经APP