

喜欢用最佳方式做事的王伟

本报记者 胡晓芒 摄



城) 人物肖像

海尔互联网金融落户在浦东陆家嘴软件园内。周一下午走进CEO王伟的办公室,一眼瞥见靠墙立着TUMI旅行箱,边上放着平底鞋。17时她要换上鞋出发,赶19时去青岛海尔总部的飞机。

“一周至少出差两次,每次都是在机场狂奔,”长发飘飘的她微笑着透露平底鞋的秘密,“我一直是提前40分钟才到机场的人,不过从没误过机。”她不只一次拥有好运气,迟到了在车上让下属改签机票,发现飞机居然也晚到了。因为英文名字叫Vivian,员工给她起了个绰号:奔跑的V姐。

对王伟来说,时间是最大的奢侈品。最幸福的时候是人在上海而早上没有会,也不用一早出差,把行李物品快速扔进箱子赶着出门。只要在办公室,她没有超过

15分钟的空闲。一大堆复杂的事情排在面前,她能飞快地排列出轻重缓急。CEO并不高高在上,鼓励员工直接沟通,有好的想法和建议直接推门进来坐下谈。她有空会关注员工的朋友圈近况,适时送去鼓励和建议。半夜零点争取能躺下,脑子里仍然在盘点很多事情。

出身教师世家,王伟从小就刻苦,要求自己做事有始有终,力求完美。大学毕业在外企工作,发现海归同事们用的工作方法非常棒,于是赴美深造。毕业后,先是在戴尔一脚踏进互联网行业,然后任职于微软总部,开发搜索产品Bing(必应),她还带领微软产品团队重新设计了微软网站。回国后,在PayPal(贝宝)中国,全面负责贝宝中国的产品开发及业务战略。加入海尔互联网金融前在平安担任副总裁。

P2P最终牵手实体经济才靠谱

——专访海尔互联网金融CEO王伟

首席记者 谈璿

供应链金融串起上千小微企业

很多中小微企业虽然背靠行业“大树”,仍患有“资金饥渴症”。互联网金融企业如果充分挖掘供应链金融等诸多优势,能播撒普惠金融的及时雨。

王伟是海尔“三顾茅庐”请来的互联网金融领头人。她坚持一个观点,在中国进行互联网创业,一定要远离BAT三巨头的传统优势区域,这样才安全。否则它们很容易复制你的业务模式,成为压倒性的竞争对手。海尔的线下优势则不言而喻:积累了2亿多用户,在三四线城市有3万多家门店,海尔的日日顺大宗物流国内领先,包揽了京东和天猫的大件派送,集团金融牌照齐全。供应链金融正是海尔可以大展身手的互联网金融市场。

王伟执掌的海尔互联网金融旗下有金融和支付两个平台,其中海融易是做供应链金融起家的P2P平台,快捷通是海尔重要的支付端口。供应链金融的服务对象,是在大型企业集团上下游渴求资金支持的中小微企业,而这一部分市场的融资往往不很顺畅,制约小微企业发展。海融易因此脱颖而出,成立仅一年出头,交易额便超过百亿元,服务中小微企业上千户。

以海尔的供应链为例,既有供应商,也有经销商,供应商提供原材料或服务等待验收付款,经销商采购家电去销售,当中就会有资金空档期。不能融到资,直接影响发展脚步。她讲了一个真实的案例:安徽亳州的老李经营海尔电器十几年,打拼出3家自营店。去年底,老李打算新开一家门店,缺少150万元启动资金,难以迅速从当地银行贷款。通过海融易渠道,两周内无抵押贷款到账开业,一个春节旺季就多挣20余万元。

今年,海融易服务的小微客户发展到河南、江苏、湖北、山西、广东等地,海尔内部供应链上的和外部的中小微企业占比已是1:1。王伟总结道,无论是普惠金融还是P2P,都是寻找有市场需求但相对空白地方,最终牵手实体经济,既然认定互联网金融服务小微企业未来市场容量很大,就踏踏实实花功夫把业务做好。

风控能力决定“互金”企业前景

运营互联网金融企业,最重要的一点是什么?王伟脱口而出:“当然是风控。”难点在于怎样把经营状态良好、又有还款意愿的中小微企业给找出来,让钱去该去的地方。

一切以数据说话,风控环节一旦发现问题,不能放款。海尔内部风险判定数据就有300多个。王伟说,如果是海尔的供应商或经销商,比较容易判断,海尔给它们划分了风险等级,回款也有保证。第一要参考历史交易数据,第二根据它的贷款行为进行判断,是商户正常扩大再生产,还是不健康地负债经营。

比如说,海尔家电的产供销季节性都很强,冰箱与洗衣机冬夏热卖,买彩电新房用于结婚的多,通过历史经营交易数据再考虑行

业、地区因素,基本就能判定有关商家是否有还款能力和还款意愿。

海尔供应链外的企业,第一次申请融资,风控人员必须到现场做尽职调查。有的申请企业地处山区,银行不愿意接活,海融易愿意多花一些辛苦和麻烦争取到这些客户。海融易依托海尔上万家门店,发展当地海尔经销商配合参与产品销售,协助贷前、贷后风控调查,在当地招募了经验丰富的业务员,熟悉当地产业和地区情况。除了看企业三年的营业额、员工数、进货量和库存状况,还核对资金流水,业务员也会侧面了解企业主的个人诚信状况。

小企业主一周内拿到借款,复借的话可能一天内放款。平均借款额100万-200万的量

是最多的。进货用于短期周转,回款的完整周期需要3-6个月。

“风控是目前管理公司时我唯一一个不干涉部门,”王伟明确表示,“任何人找我都没用。”请来专业的人做专业的事,风控人员定下了规矩照章执行,他们有十几年的经验。风控、法务、合规等关键岗位招聘人员,王伟全部一面试。

在风控系统中,目前大部分工作由人来做。她希望对于相对稳定的重复性工作,将来可以用到线上的手段。比如企业资料,发过来后通过后台的征信系统、工商税务信息去查核,将成熟的风控模型和大数据结合,提高效率降低成本。

识别不健康P2P企业避免投资损失

谈到最近频频跑路出事的那些号称P2P的公司,王伟有点激动:“中晋系这类公司根本就不是P2P,本质上就是个老鼠会,只想着骗钱走人。”她认为,老百姓投资前一定要认真判断,练就一双火眼金睛,识别哪些是真正做金融的企业,哪些则是觊觎你的本金用高利作诱饵的。

通过细微的征兆,可以把一些不健康经营的公司挑出来。她从业内的角度解释说,比如收益率的问题,当整个经济下行时,你必须判断这家公司提供的高利率能合理支撑运营吗?再比如互联网金融公司烧钱买客户,要判断钱的来源是什么。如果公司真正找到很有实力的风投,或有很大企业在后面源源不断注资,这是一种状况,起码能够支持现阶段烧钱的做

法。大部分的公司没这么多资本,一旦它们出现烧钱症状,就像溺水的人抓最后一根稻草,你的资金最后一定是沉到水里的。

社会上有很多闲散资金在寻找投资方向,P2P是其中一个选择。身为互联网金融企业的CEO,王伟提醒投资者正视P2P投资的风险。“P2P收益相对比银行存款和理财产品高,但是每个客户对风险承受能力不一样,必须摆正心态,考虑自己能不能承担高风险高收益的状况。”她建议选择与实体产业结合的P2P投资项目。资金可以流向任何途经,如果最后不能与实体经济结合,钱怎样实现收益?

她要求产品对标中小企业融资成本,可持续经营,同时给理财用户提供相对稳健和高收益的产品。真正能给中小企业提供支持,给社

会增加动力,就是有价值的,单个企业很小,整体贡献很大。

在她看来,真正做P2P的公司也分为两类:合格和不合格的。公司不合格有很多因素:有的希望把业务做好,规范管理,但有心无力;有的经验不足,太把它当互联网企业管理了,一味追求快速膨胀,后台风控就会出问题,补了一个漏洞又出现下一个。

监管部门目前在对行业进行整顿清理,“洗牌”之后留下来的企业会比较合规。但投资前对风险依然需要判断:当市场过热发展时,企业家是否能静下心来,保证良好的企业运营?设想太美好,行动跟不上,也会出问题。最纠结的地方莫过于很难把握业务扩张和风控系统完善速度的平衡点。

女性CEO有优势:细心+耐心+善沟通

作为互联网金融企业并不多见的女CEO,是否会觉得比男性遇到的困难多一些?“还好吧。我反而觉得比他们多一些优势。”王伟的回答有些出乎意料。

她说,第一个优势是细心,容易捕捉到一些被别人忽视的征兆。这让她能够及时提前去处理,而不是等到事情发生变得无可挽回。所以,海尔互联网整个团队的气氛非常好。

第二点是耐心。虽然承担的压力很大,但办公室里的王伟依然和风细雨,面对再急的难题也能掌控住大局。

第三点是沟通方式丰富。互联网公司员工大多技术出身,沟通能力是软肋。别人讲的话,她会稍微翻译一下再解读,帮助提高。有些中层员工是技术专家,但不是很成熟的领导者,要带团队一起前行,王伟会关注他领导力在哪一方面缺失,有侧重地培养,手把手教出一批骨干。“不是我事情交给你,团队交给你,你只要给出结果,而是中途就一直关注。”她更看重下属的人格和眼界。

王伟在办公室窗台上种了两盆小西红柿。结果子的时候,员工会进来摘下洗了吃。“我

不希望刻意营造层级观念。不过在布置任务、考核的时候,别拿出一堆理由跟我争,做事没商量。”非工作时间,员工拿她开涮,没问题。

公司下一步的新挑战在哪里?她想了想,第一个还是风控,想加快风控模型的自动化,但是急不来,急着做出的东西一定不会好。第二个,增加公司金融的成分,加强未来对金融市场走势的判断,抓住金融产品的新机会,希望再引进专业的人才。公司三年的短期规划,先把业务做好做强,做出行业壁垒。敏锐地把握市场商机,专注快速不错失机会。