

城 人物肖像



黄黎明近照

接过黄黎明的新名片——微众银行常务副行长，在手机上输入，他以前的两条记录一并跳了出来。

第一次见到他，在平安的张江园区，平安刚刚建立车险电销事业部不久。这种全新的服务模式给国内的车险市场带来巨大改变，车主买车险明显感受到简单透明和便利，黄黎明是这一车险销售变革的亲历者。

第二次见到他，则是在陆家嘴的平安大厦会议室。那时陆金所业务已然成形，而他是陆金所建立时

前来报到的第一位员工。如今工作的微众银行，是一家天生拥有互联网基因的民营银行。如此看来，他这些年来的工作，脱不开“新业务”“金融”“互联网”这三个标签。

上周，黄黎明来到上海，和记者聊聊“用手机借钱”的银行业务。他穿着黑T恤，轻松讲起很多往事，以及当下中国用手机借贷的人群到底是哪些人，大数据怎么在个人信贷中应用，如何用心打造一家与众不同的民营银行。总之讲得最多的，还是全新的互联网银行具体怎样做信贷。

微众银行常务副行长黄黎明聊“互联网银行这点事”

无柜台无网点 银行“开”在手机上

首席记者 谈璿

打造“第二钱包” 小业务做成大生意

微众银行是2014年底获银监会批准设立的首批民营银行之一，作为一家纯互联网银行，一无柜台，二无物理网点，三是提供无抵押贷款。首批成立的民营银行纷纷实现盈利。数据显示，2016年微众银行便扭亏为盈，净利润约为4.01亿元，全年营业收入约25亿元，其中利息净收入为18.4亿元，手续费及佣金净收入为5.6亿元。截至2016年底，资产总额519.95亿元，各项贷款余额307.76亿元，存款金额为32.97亿元。目前来看，微众银行的主要利润来源于贷款业务。

为什么在信用卡已经非常普及的情况下，依

托于手机的银行借贷会越做越红火？黄黎明解释说，两者的业务还是有不少区别的。

比如，通过微信上的微粒贷借钱，直接打进账户可以提现。借钱到账快是大家都喜欢的一点。第一次申请借钱，会来电话核实身份，确认是否为本人真实意愿，微众银行还特别招聘了懂手语的员工，为听障人士客户提供视频手语验证服务。手机上一点，系统马上会计算出并告知用户借款的最高额度和每日的利息率，不像申请信用卡需要等待一段日子才能获得答复。想用钱马上可以借到，最低借500元，最长能借20个月，借款第二天可

以还清，互联网银行提供7x24小时服务。

由于借还便利，很多人把这类借款方式当成了自己的“第二钱包”，只要带着手机，就能放心出门。他举了个例子，某个白领客户，需要借1万元周转一两周时间，通过其他方式手续较繁琐，点开微信上的微粒贷，即使是最高万分之五的日息，一天利息5元，总共才几十元。所以，很多人也在上面借款周转和应急。

由于最高贷款额度为30万元，微众银行的客户中也有部分“不差钱”的个体经营户。他继续分析道，从事经营的个体户通常维持好几个资金来源，要求随时随地能借到钱，不希望资金链断掉。从微众银行客户分布看，浙江、广东等民营经济活跃的地方使用率高，也表明了这一点。

根据大数据建立“白名单”控制风险

风险控制一直以来是金融机构的重头戏，尤其对银行而言。微众银行目前的坏账率在千分之几，远低于行业平均水平。黄黎明认为，根据全球这么多年来经验数据，长期看无抵押贷款的不良率在3%-5%属于合理区间。当服务的客户量足够多时，数据反映出的将是中国社会的平均风险，这就好比保险的“大数法则”。

在风控方面，微众银行的做法和传统思路

不一样：不是一个一个去审核剔除不合适的人，而是根据大数据建立“白名单”。“我们的风控团队没有一个从事信贷审批的，”黄黎明介绍说，“从一开始就全部是系统自动化审批。”个人信用数据来源于人民银行征信系统、司法体系等。

选对客户是风控的重点之一。除了给予个人合适的额度，还要警惕多头借贷的行为。有很小比例的借款人，自控能力比较差，银行如

果管好了多头信贷现象，不良率会明显降低。

微众银行按照贷款的生命周期流程，贷前、贷中、贷后进行存量管理，控制好整个资产结构。贷中也可能对客户作出风险判断的预警，比如他在其他金融机构有逾期不还的记录产生。大数据模型会对个人的借贷行为进行分析，及时作出清退、降额、升额的决定。

做银行，稳健放在第一位。“7x24小时服务的金融机构与外部系统连接时，会遇到很多挑战。”尽管微粒贷业务规模增速很快，黄黎明希望慢慢看着风险做，不去冲业务，控制好节奏。

做和传统银行不一样的民营银行

“做得和别人不一样”，是黄黎明一直以来琢磨的问题。到了微众这样一家全新的互联网银行，他也一直在思考，微粒贷怎样扬长避短，做得与传统银行有差异。

比如说，传统银行同样做一笔信贷，贷大笔金额给企业，和贷给个人，整个审核的流程和成本差不多，收益却有天壤之别。他分析，个人用户相对企业具有相对高一些的风险，所以传统银行对个人的贷款业务一直持谨慎的态度。然而，这

类市场需求一直存在，难以完全满足。互联网银行以个人贷款为主营业务。黄黎明认定，这是好生意，互联网银行可以通过新的技术来打通解决多个难点。

自有资金也是新成立的民营银行发展路上的一道关卡。微众银行定位自己是一家“连接”的互联网银行，因此会与其他银行一起推动普惠金融的发展。与传统银行贷款模式不同，微粒贷在全国首创了与中小金融机构合作的联合贷款模

式，共建联合贷款平台。每日新发放的微粒贷联合贷款中，80%的贷款资金由合作金融机构提供。目前已有约40家金融机构与微粒贷签约，其中多数为中小型商业银行。金融普惠，获得双赢。

黄黎明还觉得，通过互联网渠道借钱的过程中，要让客户明确感受到透明清晰和明白顺畅。所以，实施了一些故意的改变。微众银行把还款方式由惯例的等额本息改为等额本金，这样客户想还时马上能按照借款天数算出还款总额。除了随借随还，固定还款期限由传统的3个月、6个月、12个月变为5个月、10个月及20个月，同样为了方便客户计算。

科技创新有效提升金融服务效率

在金融科技的应用方面，凭借大股东腾讯的技术优势，科技创新成为微众银行的核心支撑，提升对客户和同业合作的金融服务效率。

黄黎明介绍说，2015年微众银行采取开源技术，建成国内首个基于安全可控技术的分布式银行系统架构，并拥有全部知识产权。这套IT系统可支持亿级海量用户及高并发交易，使得每账户IT运维成本与同行业相比降低了90%。此外，

微众银行还将人脸识别、声纹识别、机器人客服等创新技术运用于实际业务场景。例如，将生物识别技术和视频身份验证运用到客户身份识别和反欺诈场景，降低了微粒贷的产品风险；为微粒贷提供了2300TPS的交易处理能力，单笔交易耗时低于300毫秒。

互联网银行海量数据、交易、移动支付、同业合作的特点，也决定了分布式架构落地。打散的数

据分布一方面实现了海量数据处理能力，不同节点分布，也带来横向扩展和可伸缩性的可能。

这一IT设计理念，实际上借鉴了早期商业银行按照分行部署业务系统的经验，在微众的实践中升华至“数据分布、管理集中”的整体设计原则。

截至2017年5月15日，“微粒贷”产品上线两周年，累积发放贷款总金额3600亿元，总笔数4400万笔，目前主动授信客户数9800万，城市覆盖567个。俗话说“聚沙成塔，集腋成裘”，互联网上，单笔的个人贷款小业务滚成了“大雪球”。

中国年轻一代消费心态乐观开放

关于借钱这件事，在中国明显存在“代沟”。老年人量入为出，看重情面，借贷主要发生在亲朋好友间，尽量避免利息支出；中年工薪阶层习惯于刷信用卡、向银行借房贷，对利率高低敏感，信用卡逾期一两天便会心急火燎；年轻一代为了心爱的东西愿意花钱，消费分期、网络信贷都乐于尝试，慢慢培养了提前消费的意识。

发生在互联网银行的信贷记录，则为中国当代年轻人的借贷消费模式勾勒出大致轮廓。

每天，微众银行借款20万-30万笔，客户每笔借款平均为8200元。目前主要面向23岁以上客户。微众银行常务副行长黄黎明总结了用手机借贷客户身份三个“70%”的特征：年轻人是主力军，35岁以下的占到70%；学历不高，大专及以下的占比七成；客户中非白领用户占比约为75%，包括快递员、服务员、科技工厂工人等蓝领用户，习惯使用微信和QQ。当然，其中不乏优质客户。借贷利息从万分之二到万分之五，大数据评级自动给客户打分，风险越低，利率越低。

黄黎明回忆说，20年前自己大学毕业没多久，拥有第一只摩托罗拉手机，靠攒了几个月的工资。而现在，随着工薪阶层收入增加，中国的消费升级水到渠成，相关金融服务也在跟上。年轻人对未来充满信心，乐于尝鲜，有能力适度借用明天的钱为今天增添快乐。相比之下，中年人和老年人更享受财富数字增长带来的愉悦。两种不同的快乐各取所需，其实没有本质上的差别。

“关键是，要给每位客户设定合适的额度。借给别人超过其还款能力的金额，并不是件好事情。”黄黎明一语中的。