

Bain Capital

Project Fortune

管理层会议讨论材料
2015.1.7-8

- 整体战略介绍
- 理财业务
- 小额信贷
- 线下收单业务
- **P2P**平台托管和天天盈
- 线上和移动支付
- 财务模型

- 汇付未来的整体发展方向及策略，尤其关注如何去执行和对所需时间上的想法。
- 汇付的产品现在相当的多。未来如何把这些产品相互结合在同一个生态系统里？
- 公司需要什么样的人力及其它资源才能达到未来发展目标？面临最大的挑战是什么？
- 和支付及理财的主要竞争者相比，汇付的核心竞争能力及优势是什么？如何能帮助公司达到未来的发展计划？
- 支付及理财行业五年后会是个什么样的状况？汇付在这行业中会扮演什么样的角色，带来什么样的价值？

- 整体战略介绍
- 理财业务
- 小额信贷
- 线下收单业务
- **P2P平台托管和天天盈**
- 线上和移动支付
- 财务模型

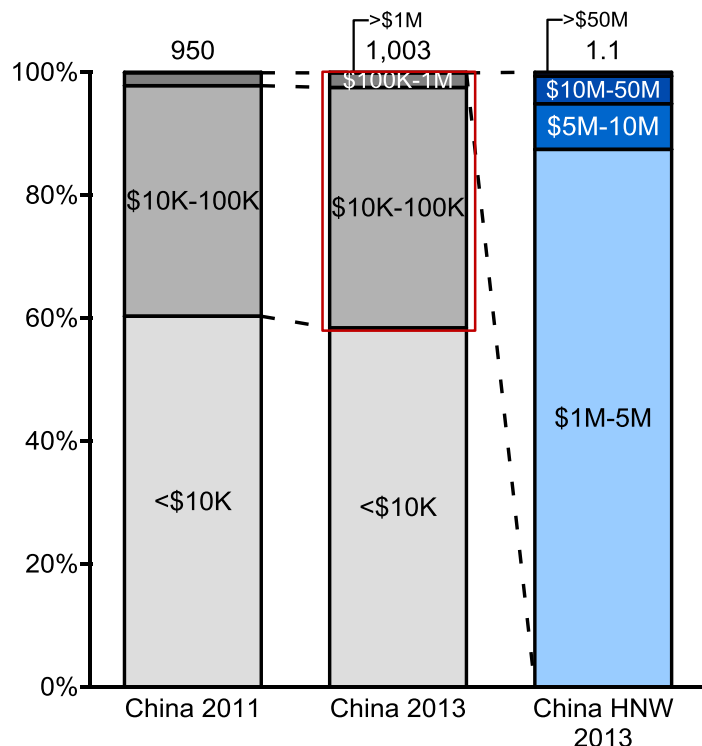
历史、近期表现

- 现有商业模式：现有策略与其它业务（天天盈和线下店）如何互动协同？
- 近期表现：理财业务开展第二年便取得了300亿左右的销售规模，从战略上有什么经验，在执行上如何实现？
- 竞争优势：汇付重分销、轻上游的模式较之于行业向“直销+自主研发”发展的趋势看似不同，汇付的竞争优势是什么？
- 2015年预算：最近表现对明年预算有什么影响？尤其是独立理顾数量和活跃率？

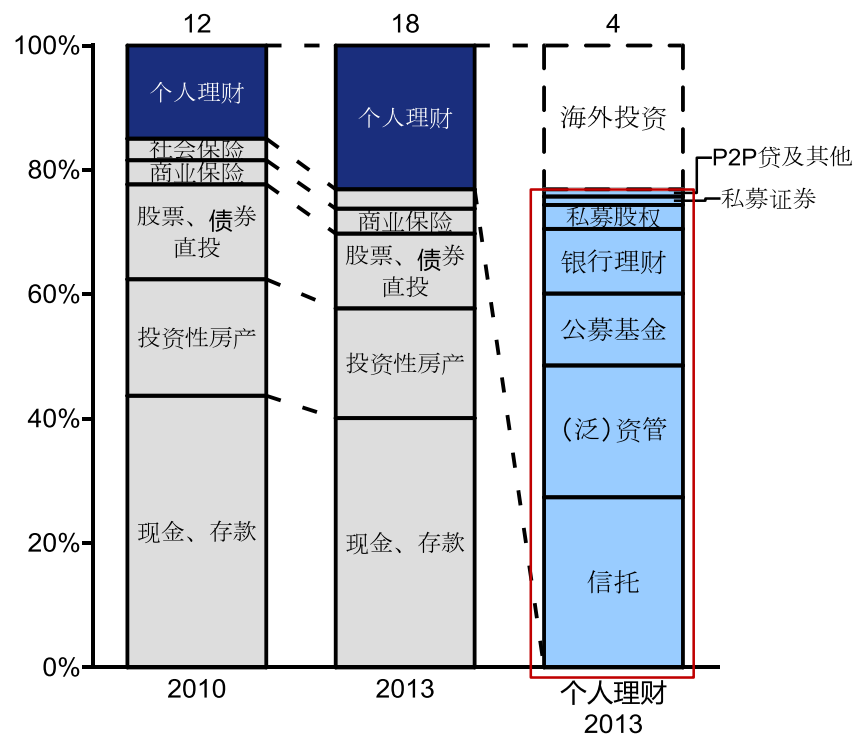
未来模式与预测

- 未来商业模式：汇付未来想搭建的生态系统及渠道的具体模式，包括如何利用汇付的核心资源和与其它业务如何互动协同？也请说明详细的行动计划和资源需求。
- 长期预测：基于上次理财业务新模式的讨论，最新的财务预测有何调整？

客户群体 (按可投资净资产, 美元)



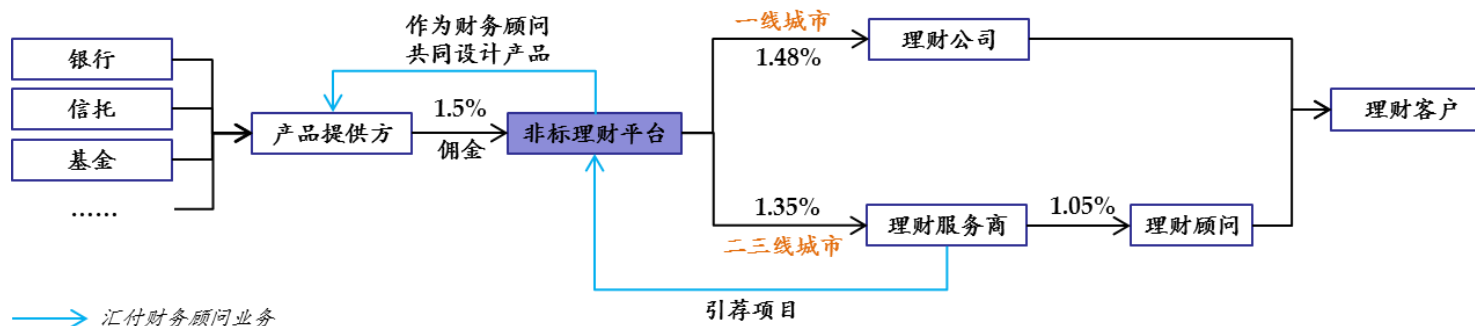
产品类别 (按资产配置总额, 万亿美元)



- 请问管理层对于个人理财投资需求是如何理解的?
- 各财富阶层的**理财需求**、**风险偏好**和**考虑要素**分别是什么?
- 在汇付从“云财富”高净值向未来中净值转变的过程中, **目标客户**及其**特性偏好**有何变化?

- 请问管理层对个人理财市场**增长前景**, 及各**主要产品类别**的评价?
- 对于**契约型基金**、**有限合伙基金**、**线下私人债权转让**、**阳光私募证券**等**新兴产品**, 管理层的看法是什么? 还有哪些**新产品形式**?
- 汇付现在和未来的**产品布局**怎样? 哪里是**重点**?

汇付非标理财业务模式（汇付提供）

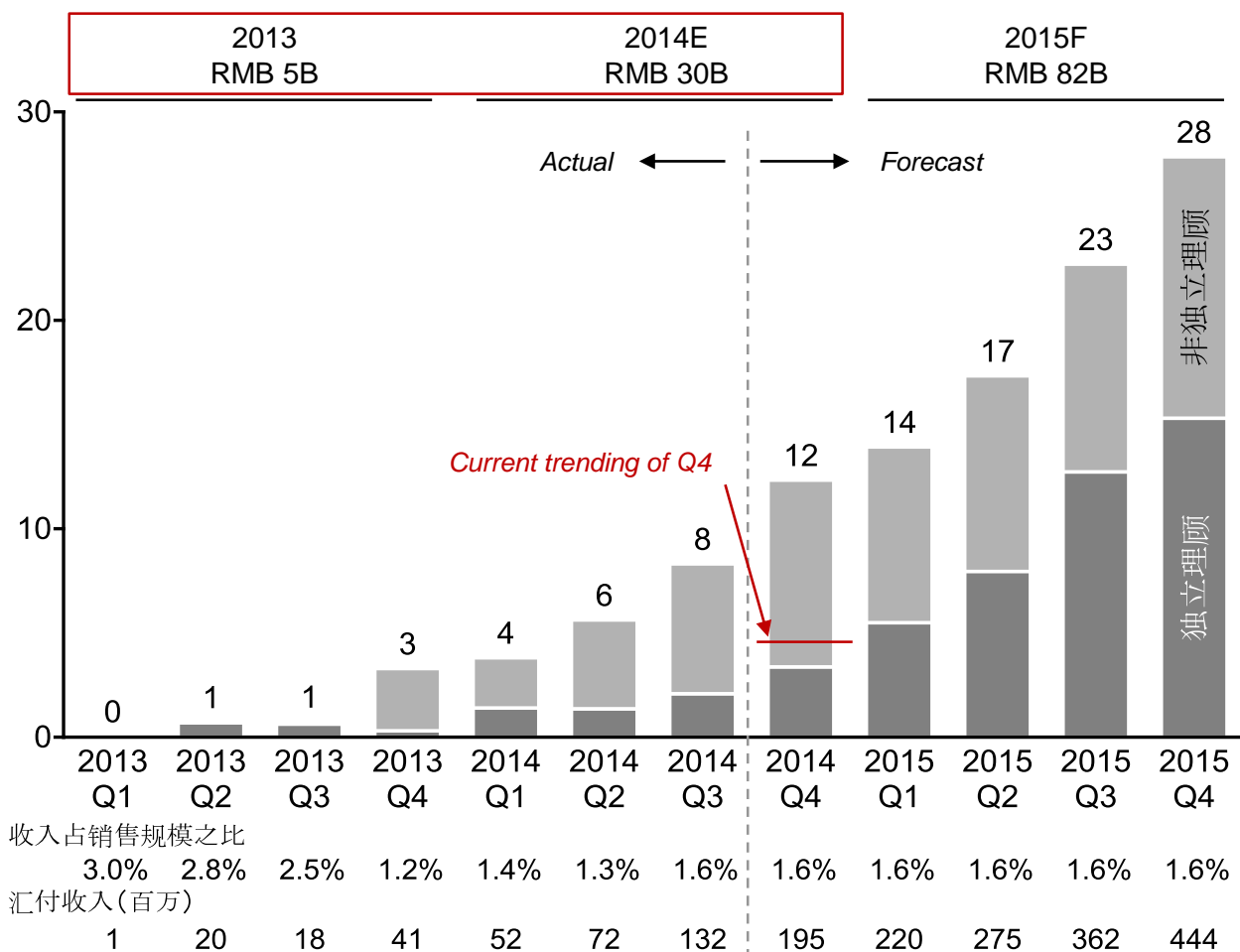


- 由于涉及金额较大，一律通过线上预约产品，线下打款的方式进行销售。通过B2A平台（移动端）介绍产品，由理财顾问发展线下客户销售产品。
- 汇付向产品方收费，初期为了搭建渠道大幅让利给渠道。待渠道成熟后，并且非标理财产品不具有比较性，之后可以对渠道费率进行调整。
- 目前主要通过服务商来发展理财顾问。

问题讨论

- 渠道：**汇付是如何组建目前两条渠道线路的？谁是非独立理财顾问和独立理顾？如何招募、管理、联络？有多少是汇付独家的？
 - 非独立（理财服务商）：和POS收单服务商有多大重合？对于末端投资者是否有掌控力？
 - 独立：如何利用移动平台协助发展？目前对“飞单”的监管力度？
- 客户：**请描述一个典型的汇付非标理财客户的特征（地域、年龄、收入、教育程度等）。目前的累计销售合同有多少？人均购买量和购买频次如何？
- 产品：**销售产品的类型和占比？产品条款（金额、期限、回报）有何差异性？有多少产品是独家供应的？
- 团队：**汇付数据有些什么部门支持哪几块主要工作，团队多大，同事的背景如何？风控部门和风控流程是怎样的？

汇付天下非标理财业务销售规模（十亿，季度）



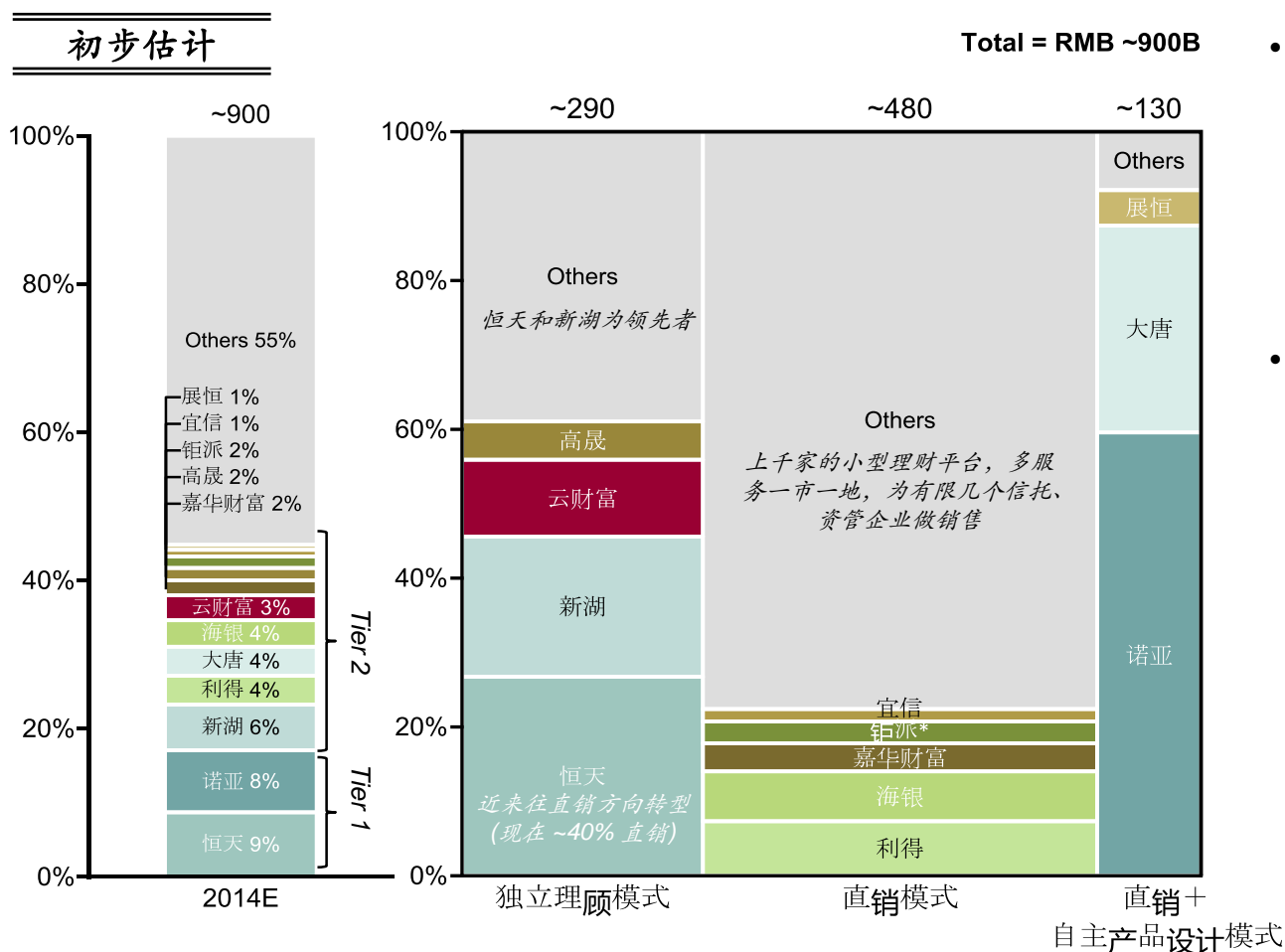
Year	Quarter	收入占销售规模之比	汇付收入(百万)
2013	Q1	3.0%	1
2013	Q2	2.8%	20
2013	Q3	2.5%	18
2013	Q4	1.2%	41
2014	Q1	1.4%	52
2014	Q2	1.3%	72
2014	Q3	1.6%	132
2014	Q4	1.6%	195
2015	Q1	1.6%	220
2015	Q2	1.6%	275
2015	Q3	1.6%	362
2015	Q4	1.6%	444

问题讨论

- 销售成绩：**请综述汇付团队如何在短短第二年达成2-300亿元的销售规模？有哪些值得称道的经验、需要总结的教训？这些经验是否可持续？
- 关键战略：**在渠道建设、地域选择、客户捕捉、产品布局等各方面做了哪些努力，有何战略侧重？
- 团队执行力：**举例子说明团队如何克服困难，实现各季度稳健增长？与行业中其他团队相比的优势何在？

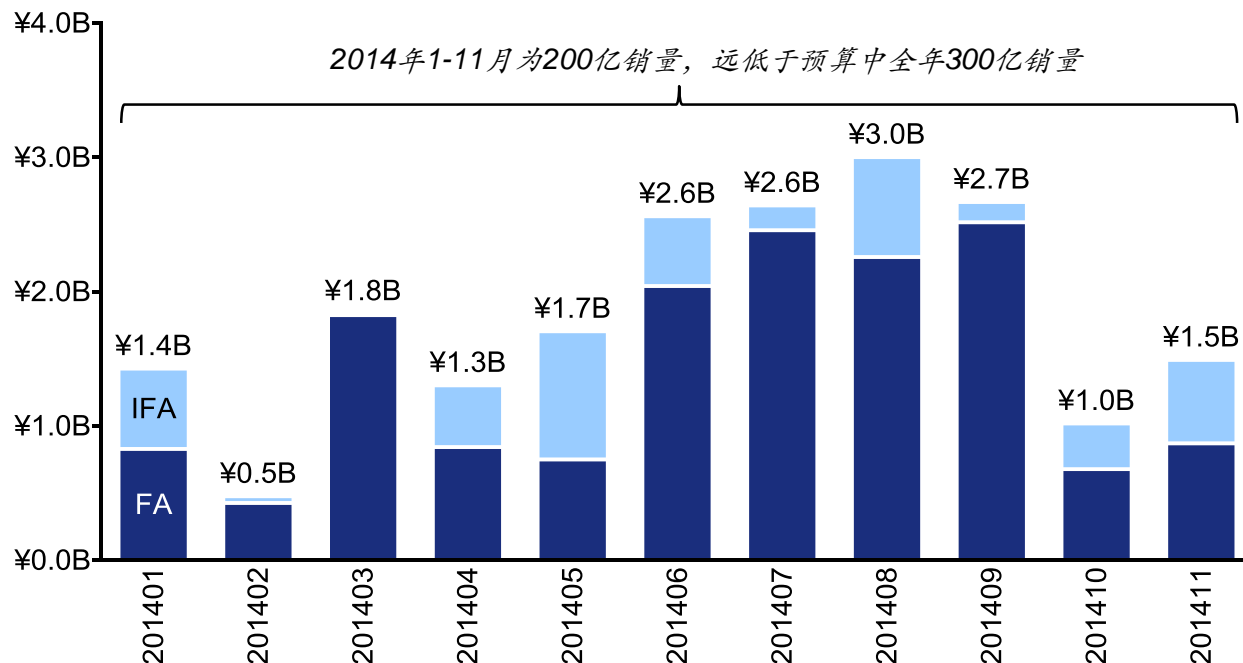
第三方理财公司按业务类型分的销售规模 (人民币 十亿, 2014E)

讨论问题



- 市场份额：2014年汇付的规模所占市场份额为何（本图信息是否与管理层认识相符合，如何考虑中净值理财市场规模）？未来3-5年汇付份额呢？
- 竞争对手：汇付在哪些方面与竞争对手相似、不同？汇付认为谁是最大的威胁？最担心什么？

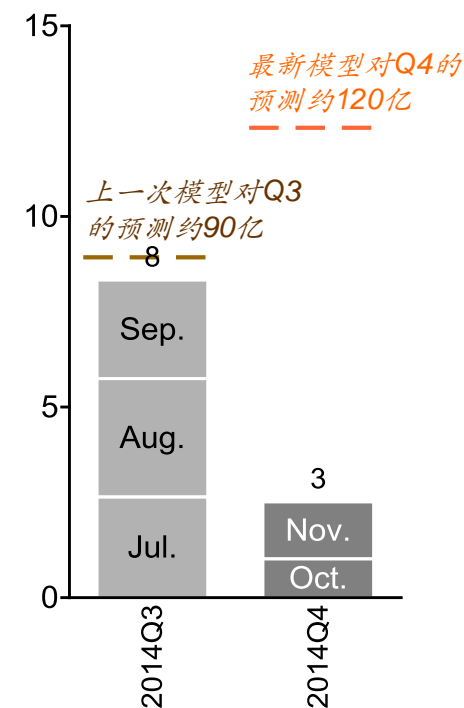
2014 非标理财销售规模 (人民币 十亿, 1-11月)



(RMB M)

活跃非独理顾 (个)	29	30	49	15	8	9	7	9	5	4	5
活跃非独理顾产出	29	14	37	56	94	227	351	251	503	170	174
活跃独立理顾数 (个)	28	15	2	9	23	14	8	22	17	42	25
活跃独立理顾产出	21	3	5	51	41	37	23	34	9	8	25

Q3&4 Act. vs. Budget



问题讨论

Q3和Q4: 两个季度都低于预期的原因? 尤其是第四季度和非独立理顾渠道?

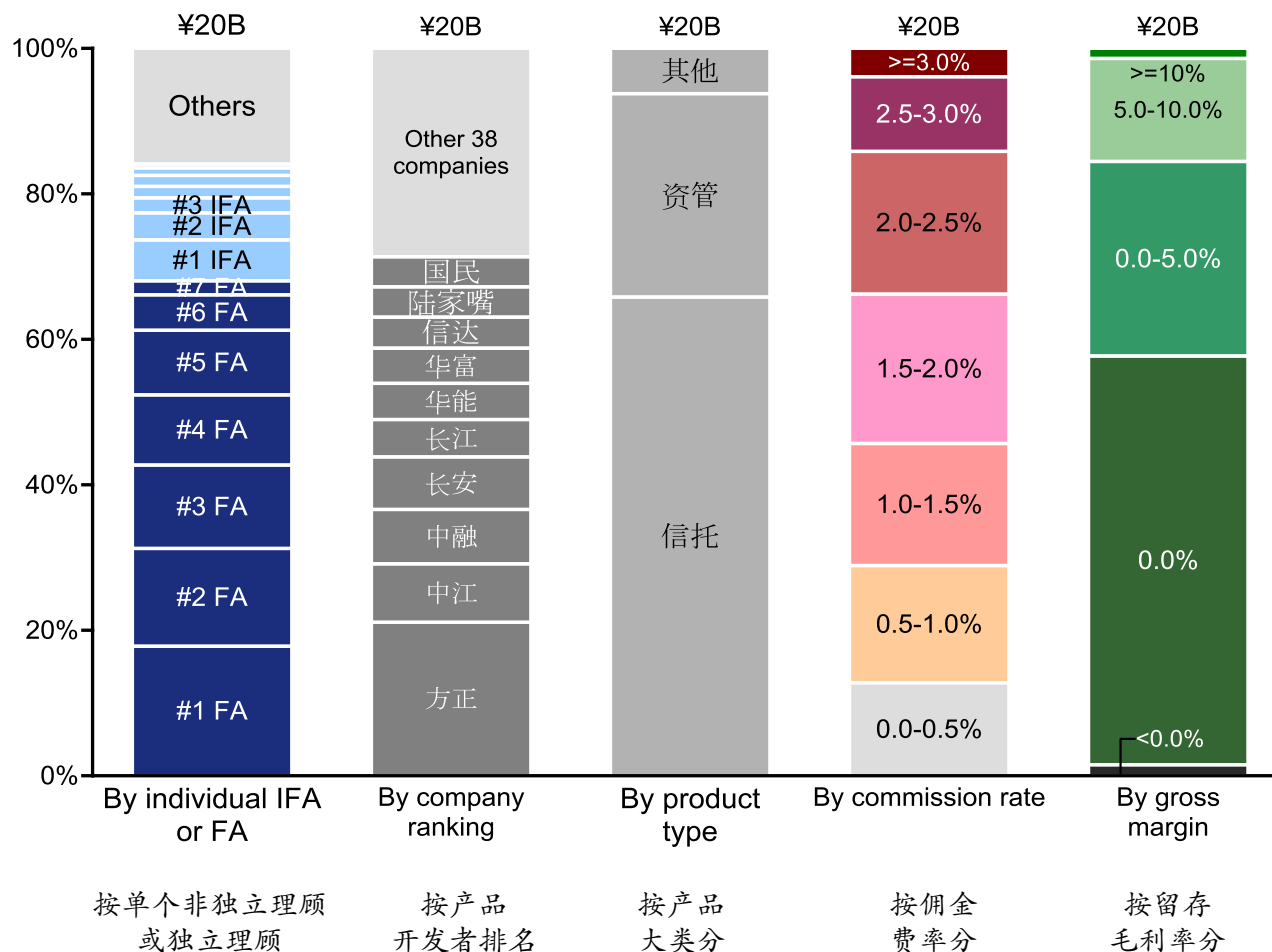
12月份业绩如何?

Bain Capital

Source: Company data
Active FA or IFA = FA or IFA that had sales of at least 1RMB that month

2014 非标理财销售规模 (人民币 十亿, 1-11月)

问题讨论



- **渠道集中度:** 汇付是如何吸引并留住大FA和IFA的, 他们的激励是? 渠道集中度高如何改善?
- **产品开发者:** 请问汇付是如何争取到这些上游的? 未来产品集中度会如何分散?
- **产品大类:** 法规禁止代售信托产品的背景下对汇付有什么影响?
- **佣金费率和毛利:** 什么样的产品和条件下, 汇付能拿到较优费率, 给出较少渠道费用?

近期计划与驱动因素

- 请谈一下**2015年**预算及构成，如何准备、如何实现？
- 对独立理财业务如何开展？理财如何激活？
- 毛利、单人销量怎么扭转，将怎样增长？

未来模式与战略

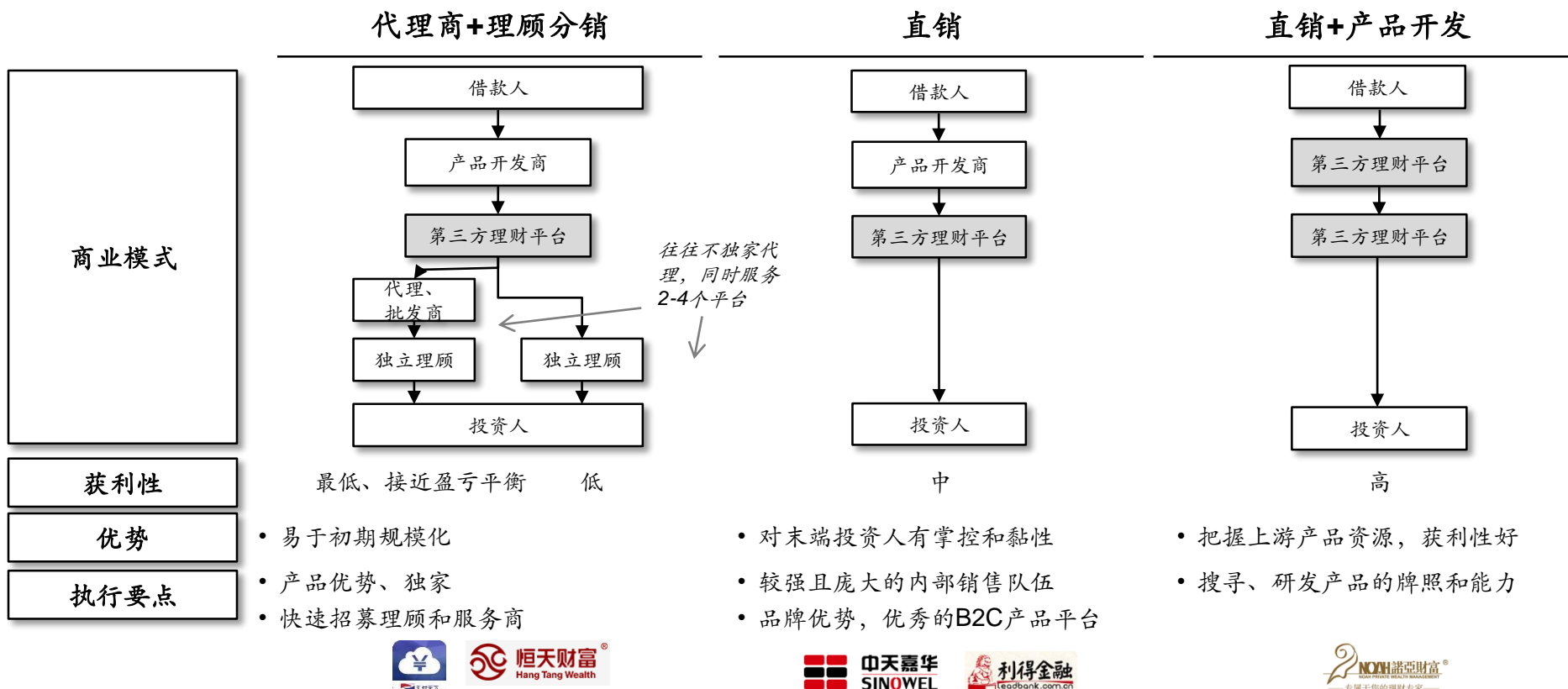
- 请画出未来理财业务的商业模式，有哪些创新点和侧重点？
- 实现的时间表和所需资源、能力是什么？
- 获利模式、目标客群、产品、渠道有什么不同？

未来预测与驱动因素

- 未来各条线理财业务增长预期如何？有哪些最主要的驱动因素？
- 理财业务和汇付其他业务线的协同融合体现在哪里？

参考资料

更复杂，但获利性更好



问题讨论

1. 模式差异：请问管理层是否同意各模式的优势和执行要点？
2. 汇付模式：汇付现在和未来都选择做好、做深分销渠道。这需要哪些能力和资源？在模式选择的讨论中有些什么考量？

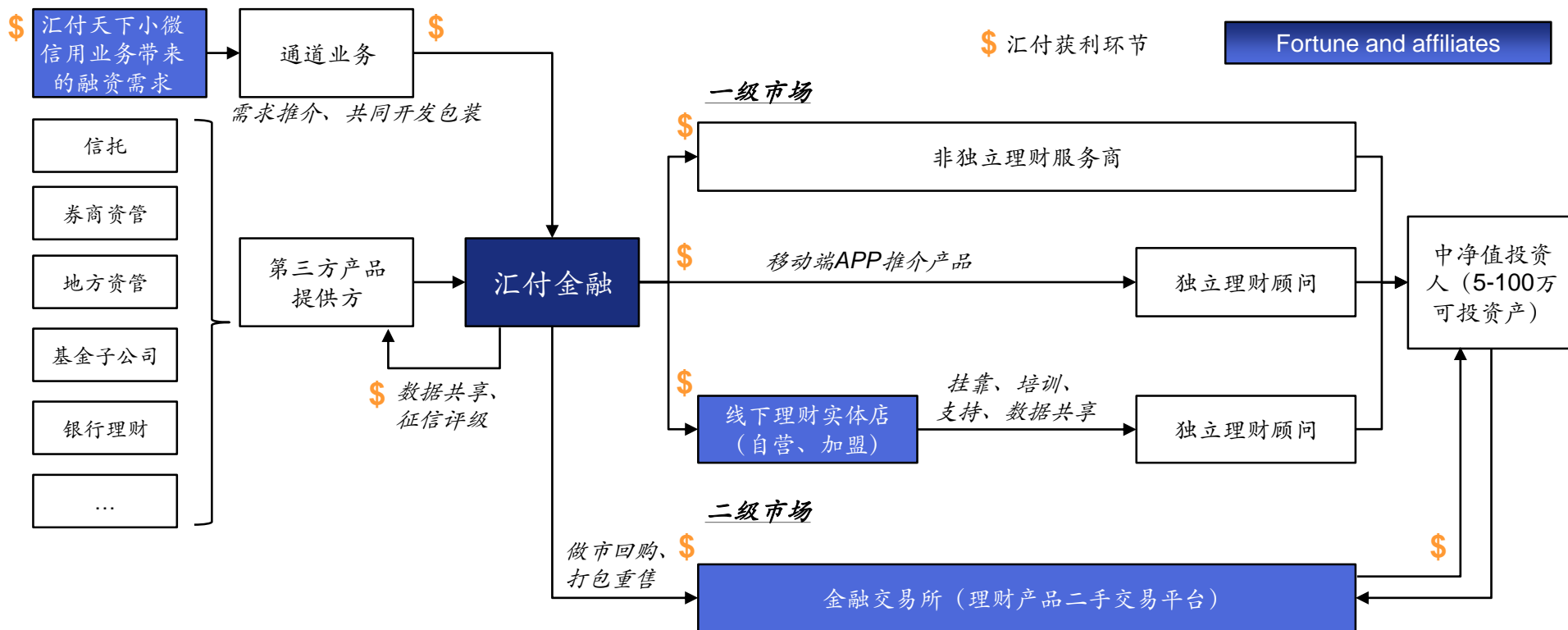
问题讨论

百万美元 (除非特别)	Actual				Forecast				2014E	2015F	CAGR (14-15)
	2014Q1	2014Q2	2014Q3	2014Q4	2015Q1	2015Q2	2015Q3	2015Q4			
非标理财产品销售收入	52	72	132	195	217	268	352	434	450	1,270	182%
非标理财产品销售规模	3,802	5,617	8,308	12,326	14,068	17,330	22,616	27,887	30,052	81,901	173%
A 独立理财渠道收入	4	11	37	61	88	127	204	245	113	663	486%
总独立理财人数 (千)	9.4	14.1	20.9	25.1	28.8	32.3	35.5	38.3	25.1	38.3	53%
X 转化为有销售的比例%	1.5%	0.5%	0.1%	1.2%	1.8%	2.3%	3.3%	4.3%	1200%	4318%	
= 贡献销售的独立理财人数 (个)	140	64	29	301	513	739	1,174	1,655	300.7	1,655.1	450%
X 独立理财人均客户覆盖数 (个)	7	15	18	14	14	16	16	19	22	42	88%
= 理财客户数量 (个)	965	987	512	3,090	7,180	11,823	18,786	31,448	6,673	69,236	937%
X 单个客户购买规模	1.4	1.4	4.1	0.8	0.8	0.7	0.7	0.5	1.2	0.6	-51%
= 独立理财渠道销售规模	1,393	1,355	2,080	3,368	5,487	7,950	12,723	15,299	8,195	41,459	406%
独立理财渠道收费比例%	0.3%	0.8%	1.8%	1.8%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.4%	1.6%	
注: 独立理财人均销售规模	10	21	72	11	11	11	11	10	27	25	-8%
独立理财渠道销售毛利	-0	1	1	1	4	8	16	20	3	47	1760%
毛利率%	-2.0%	6.0%	2.0%	2.0%	4.0%	6.0%	8.0%	8.0%	2.2%	7.1%	
B 非独立理财渠道收入	47	61	95	134	129	141	148	189	337	607	80%
非独立理财渠道销售规模	2,409	4,263	6,228	8,958	8,582	9,379	9,893	12,588	21,858	40,442	85%
非独立理财渠道收费比例%	2.0%	1.4%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	
非独立理财渠道销售毛利	-1	0	-0	1	1	1	2	2	0	7	1616%
毛利率%	-1.1%	0.2%	-0.3%	0.8%	1.0%	1.0%	1.2%	1.2%	0.1%	1.1%	854%
C 产品联合开发收入					6	7	9	11	-	33	
联合开发产品规模					703	866	1,131	1,394	-	4,095	
独立理财规模					274	398	636	765	-	2,073	
非独立理财规模					429	469	495	629	-	2,022	
联合开发收费比例%					0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.0%	0.8%	
产品联合开发销售毛利					4	5	6	8	-	23	
毛利率%					70%	70%	70%	70%	0%	70%	
理财业务毛利	-1	1	0	2	9	14	24	30	3	77	2527%
理财业务毛利率%	-1.2%	1.1%	0.3%	1.2%	3.9%	5.1%	6.8%	6.7%	0.6%	5.9%	

2015预算:

- 1 IFA和活跃率的提高如何实现? 需要哪些资源和能力?
 - 2 各条线毛利上升的原因是什么? 如何通过改善渠道结构达成?
 - 3 单个客户销量陡降的原因是什么 (产品结构?)
- 产品合作开发如何实现? 合作方、分润方式是否谈妥? 汇付对合作方有何价值贡献?

未来业务模式



问题讨论

1. **未来模式：** 请问上图对于最新的战略模式是否准确反映？布局如此一个金融生态网络的先后顺序和轻重缓急是怎样的？利润贡献的重点业务在哪些？
2. **开展细节：** 各获利环节的获利模式、收费费率和付费者是谁？是否能转向嘉信理财那种后端（个人投资者）收费模式？
3. **业务协同：** 生态系统的系统内协同效应如何体现？系统外和汇付其他业务条线（收单、P2P帐管、小微贷、天天盈等）的联系和融合体现在哪里？

未来业务模式

	现在	未来	问题讨论
获利模式	<ul style="list-style-type: none"> • 分销提成 	<ul style="list-style-type: none"> • 分销提成 • IFA支持 • 二级市场交易费（做市） • 评级数据共享 • 自有客户融资需求产品联合开发 	<ul style="list-style-type: none"> • 未来转变：请评价左边对于未来转变的理解是否准确、完全？哪些未来业务和战略是较确定的、较重点的？哪些是还在讨论中的？
产品和服务	<ul style="list-style-type: none"> • 认购额100万起的信托和资管产品（平均回报8-11%） • 少量地方资管产品（认购额低，如天交所） 	<ul style="list-style-type: none"> • 多品类外部理财产品（平均回报？_____） • 二级市场交易服务 • 数据共享服务 • 信用业务客户融资服务（资产证券化等） 	<ul style="list-style-type: none"> • 能力和资源：请问模式转型所需要的团队规模、渠道能力、市场资源是什么？哪些是现在汇付还不具备的？
目标客户	<ul style="list-style-type: none"> • 100万以上可投资资产的高净值人群 	<ul style="list-style-type: none"> • 5-100万可投资资产的中净值人群 • 请补充（按地区？）： _____ 	
渠道通路	<ul style="list-style-type: none"> • 以非独立理顾为主 	<ul style="list-style-type: none"> • 以独立理顾为主体，辅以移动支持APP和线下实体店的销售渠道 • 汇付创建的二级交易市场 	

百万元（除非特别列）	2013	2014	2015	2016	2017	2018	CAGR (14-18)
非标理财产品销售收入	80	450	1,270	2,345	4,326	7,685	103%
非标理财产品销售规模	① 4,769	30,052	81,901	156,320	288,408	512,358	103%
A 独立理财渠道收入	42	113	663	1,660	3,573	6,857	179%
总独立理财人数（千）	8.6	25.1	38.3	44.8	47.1	49.0	18%
X 转化为有销售的比例%	①	1.2%	4.3%	9.2%	17.2%	29.2%	
= 贡献销售的独立理财人数（个）	-	301	1,655	4,124	8,102	14,313	163%
X 独立理财人均客户覆盖数（个）	②	22	42	68	95	128	55%
= 理财客户数量（个）	-	6,673	69,236	280,020	771,757	1,828,444	307%
X 单个客户购买规模	③	1.2	0.6	0.4	0.3	0.3	-33%
= 独立理财渠道销售规模	1,645	8,195	41,459	110,662	238,184	457,111	173%
独立理财渠道收费比例%	0.0%	1.4%	1.6%	1.5%	1.5%	1.5%	
注：独立理财人均销售规模	-	27	25	27	29	32	4%
独立理财渠道销售毛利	2	3	47	199	464	1,028	349%
毛利率%	4.0%	2.2%	7.1%	12.0%	13.0%	15.0%	
B 非独立理财渠道收入	38	337	607	685	753	829	25%
非独立理财渠道销售规模	3,124	21,858	40,442	45,658	50,224	55,247	26%
非独立理财渠道收费比例%	1.2%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	
非独立理财渠道销售毛利	-3	0	7	10	11	13	141%
毛利率%	-8.8%	0.1%	1.1%	1.4%	1.5%	1.6%	
C 产品联合开发收入	-	-	33	86	188	471	
联合开发产品规模	-	-	4,095	11,592	26,832	67,310	
独立理财规模	-	-	2,073	8,853	23,818	63,996	
非独立理财规模	-	-	2,022	2,740	3,013	3,315	
联合开发收费比例%	-	-	0.8%	0.7%	0.7%	0.7%	
产品联合开发销售毛利	-	-	23	60	133	339	
毛利率%	-	-	70%	70%	71%	72%	
理财业务毛利	-2	3	77	269	609	1,381	366%
理财业务毛利率%	-2.0%	0.6%	5.9%	11.1%	13.5%	16.9%	

问题讨论

- ① **销售总量：**据最新的汇付金融商业模式设想，未来的业绩预测（甚至模型结构）有否调整？
- ① **驱动因素1：**如何理解目前极低的理财活跃率？未来如何提升？
- ② **驱动因素2：**较之业内每个销售平均10-20个客户，汇付数字已经偏高，这是否意味着客户黏性差和服务深度的牺牲？未来如何能翻5番？
- ③ **驱动因素3：**单个客户购买规模显著下降是否由于主动调整产品结构？同时也意味这很低的重复购买率？

百万元（除非特别列）	2013	2014	2015	2016	2017	2018	CAGR (14-18)
非标理财产品销售收入	80	450	1,270	2,345	4,326	7,685	103%
非标理财产品销售规模	4,769	30,052	81,901	156,320	288,408	512,358	103%
A 独立理财渠道收入	42	113	663	1,660	3,573	6,857	179%
总独立理财人数（千）	8.6	25.1	38.3	44.8	47.1	49.0	18%
X 转化为有销售的比例%		1.2%	4.3%	9.2%	17.2%	29.2%	
= 贡献销售的独立理财人数（个）	-	301	1,655	4,124	8,102	14,313	163%
X 独立理财人均客户覆盖数（个）	-	22	42	68	95	128	55%
= 理财客户数量（个）	-	6,673	69,236	280,020	771,757	1,828,444	307%
X 单个客户购买规模	-	1.2	0.6	0.4	0.3	0.3	-33%
= 独立理财渠道销售规模	1,645	8,195	41,459	110,662	238,184	457,111	173%
独立理财渠道收费比例%	0.0%	② 1.4%	1.6%	1.5%	1.5%	1.5%	
注：独立理财人均销售规模	-	27	25	27	29	32	4%
独立理财渠道销售毛利	2	3	47	199	464	1,028	349%
毛利率%	4.0%	① 2.2%	7.1%	12.0%	13.0%	15.0%	
B 非独立理财渠道收入	38	337	607	685	753	829	25%
非独立理财渠道销售规模	3,124	② 21,858	40,442	45,658	50,224	55,247	26%
非独立理财渠道收费比例%	1.2%	② 1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	
非独立理财渠道销售毛利	-3	0	7	10	11	13	141%
毛利率%	-8.8%	① 0.1%	1.1%	1.4%	1.5%	1.6%	
C 产品联合开发收入	-	-	33	86	188	471	
联合开发产品规模	-	③ -	4,095	11,592	26,832	67,310	
独立理财规模	-	-	2,073	8,853	23,818	63,996	
非独立理财规模	-	-	2,022	2,740	3,013	3,315	
联合开发收费比例%	-	-	0.8%	0.7%	0.7%	0.7%	
产品联合开发销售毛利	-	-	23	60	133	339	
毛利率%	-	③ -	70%	70%	71%	72%	
理财业务毛利	-2	3	77	269	609	1,381	366%
理财业务毛利率%	-2.0%	0.6%	5.9%	11.1%	13.5%	16.9%	

问题讨论

- ① 对于三种不同的销售渠道（包括一种新的线下网点），毛利率水平将会如何发展？
 - ② 除了调整渠道分润来改善毛利率，是否可以提升收费从1.5%到更高水平？
 - ③ 产品联合开发的战略设想已经变化，未来应如何预测？其成本是些什么项目？
- 现有预测中是否包含“金融交易所”产品？其未来利润贡献有多少？

- 整体战略介绍
- 理财业务
- 小额信贷
- 线下收单业务
- **P2P平台托管和天天盈**
- 线上和移动支付
- 财务模型

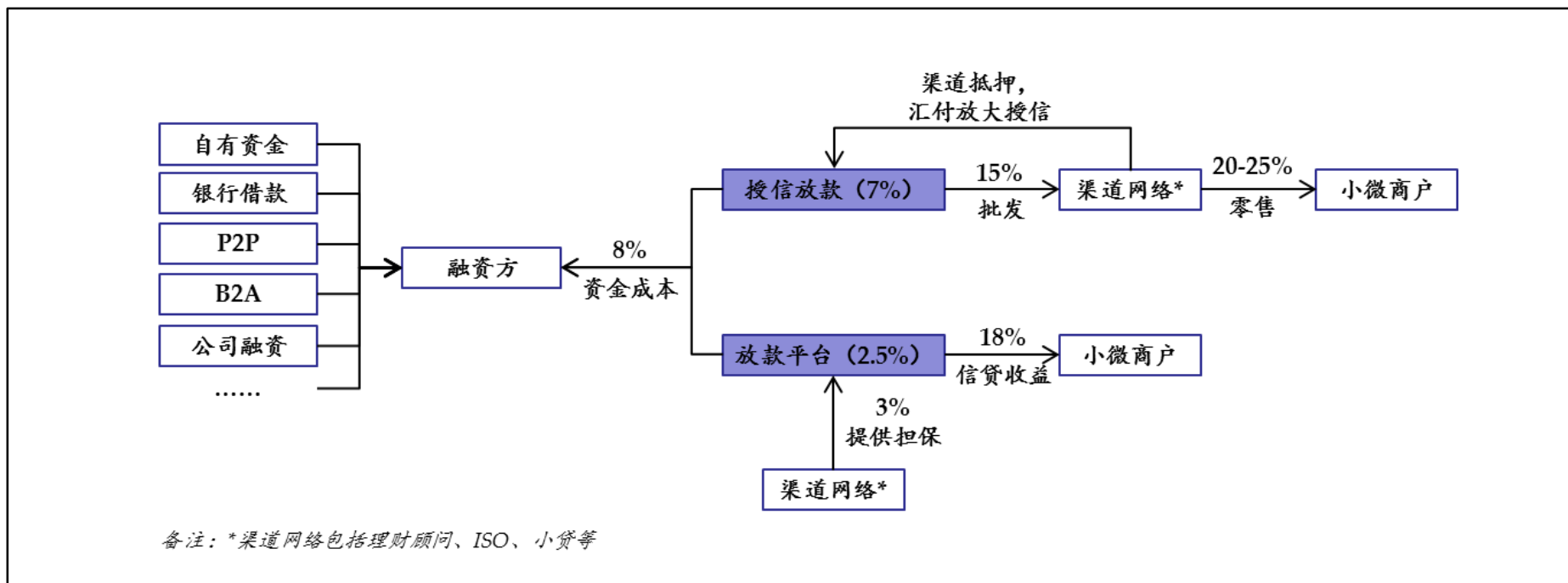
信用业务 2.0

- 商业模式：已有POS贷业务的目标客群、流程、定价、风控等
- 竞争优势：相比其它贷款渠道和POS贷行业参与者各自的竞争优劣势
- 近期表现：近期表现（远低于预期）和2015年预算的解释，尤其是如何减小POS收单处罚的影响

信用业务 3.0

- 商业模式：新讨论出的业务开展模式、潜在顾客、定价策略和业务利润
- 财务预测：财务预测中的主要驱动要素包括信贷期限、单笔规模、杠杆率等，新业务模式对预测结构的影响

POS贷——业务模式



问题讨论

- **目标客户:** 请问目前POS贷的客户有些什么特征? 如商户行业类型、流量、地区等? 信用贷款作何用途?
- **模式细节:** 请详述目前汇付POS贷的业务流程, 包括谁出资、谁申请、谁审批、违约后谁担责、合同是谁与谁签署?
- **风险定价:** 请介绍汇付风险定价的方法: 目前统一定价为15%, 是否考虑根据渠道/商户的风险差别定价?

POS贷——竞争格局

	银行	银联商务+银行	第三方支付公司
参与者	 <p>(since 2013Q2)</p>	 <p>(since 2013Q4)</p>	 <p>(since 2013Q3) (since 2014M9)</p>
介绍	<ul style="list-style-type: none"> 通过账户流水放信用贷 可能通过第三方支付服务商拓展用户 (付介绍费) 	<ul style="list-style-type: none"> 通过“天天富”平台让商户申请POS贷，并用流水信息背书 	<ul style="list-style-type: none"> 汇付: 自有资金~90%+ISO资金10%放贷，赚利差 其他: 向合作银行*介绍商户，分享部分利差
优点	<ul style="list-style-type: none"> 融资成本低 风控经验足 	<ul style="list-style-type: none"> 商户基础大、数据量大 风险从银联商务转嫁给合作银行 	<ul style="list-style-type: none"> 与ISO结合铺开网络 在条款和审批上更灵活迅速
缺点	<ul style="list-style-type: none"> 一般只对银行开户商户 收单业务萎缩，牵连POS贷发展潜力 	<ul style="list-style-type: none"> 被评价为“守株待兔式”营销，由于销售人员投入不够多 	<ul style="list-style-type: none"> 商户资源有限 对于汇付: 自有资金信用风险，从融资成本较高，小贷业务资质不明

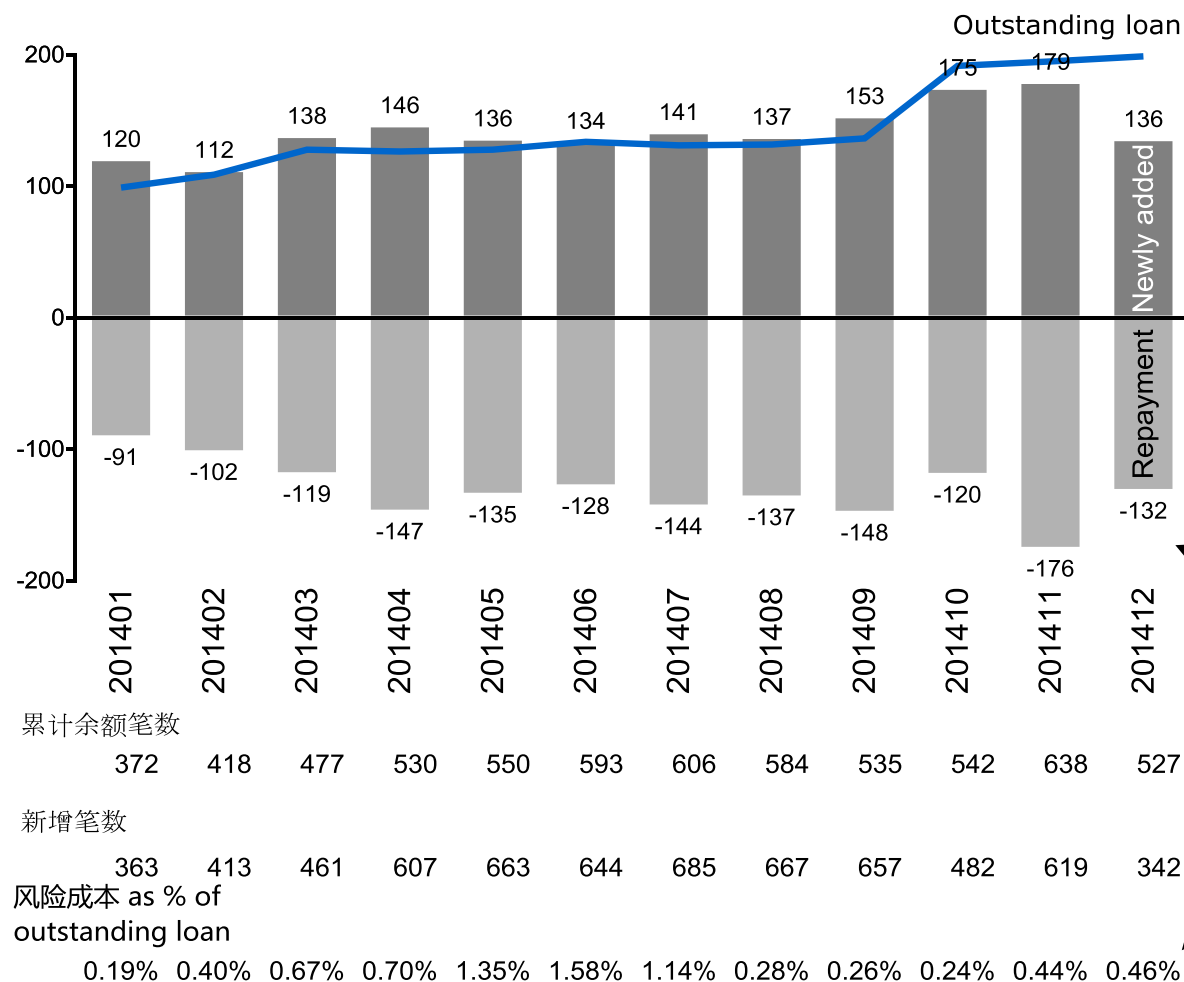
问题讨论

- 线下收单的各类竞争者也纷纷开展了POS贷业务，请问汇付的核心优势是什么？如何在未来的竞争中打败银行、银联商务及其他第三方支付公司？
- 目标商户的核心需求和考虑因素有哪些？为什么会选择汇付的产品？
- 管理层最担心哪种竞争者？除这些竞争者外，阿里金融等是否也会带来巨大威胁？

Bain Capital

Source: ISO interviews, company data, news search
 * 99Bill partners with HR Bank哈尔滨银行; All In Pay with SFD Bank浦发银行

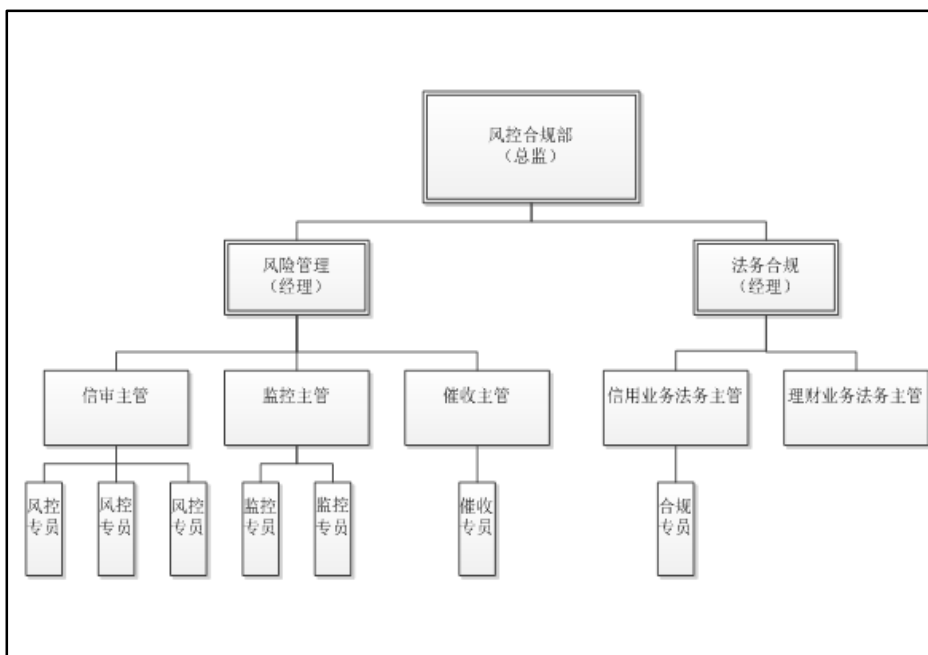
小微贷款当月新增、当月还款、月底余额 (百万元)



问题讨论

- 业务发展:** 请问POS贷业务是如何发展起来的? 有哪些经验和教训, 对未来继续开展有何帮助?
- 关键战略:** 在渠道建设、客户捕捉、产品布局等各方面做了哪些努力, 有何战略侧重? 遇到了哪些挑战, 是如何克服的?
- 12月份表现:** 12月的降低是由于数据不完整还是业务疲软?
- 风险计提:** 计提规则中逾期6-12月未还只计提60%是否过于保守? 5-7月的陡增原因为何?

汇付金融风控合规部构架



与服务商签订的担责条款

先行支付业务合作协议

甲 方：上海汇付数据服务有限公司
 地 址：上海虹梅路 1801 号凯科国际大厦 9 楼
 电 话：021-33323999

1. 乙方同意自其推荐客户逾期之日起，承担其推荐客户按《先行支付系统服务协议》应履行的还款义务，偿还其推荐客户的逾期资金（包括逾期先行支付资金、先行支付功能服务费、滞纳金等）。乙方应主动通过向甲方系统账户充值等方式还款，且乙方法定代表人或负责人对上述逾期资金承担连带保证责任。乙方清偿后，有权向乙方推荐客户追偿；乙方授权甲方代为向乙方推荐客户扣收上述清偿款。

2. 乙方同意甲方有权从甲乙双方合作业务中乙方应得款项中进行扣收，该应得款项包括但不限于乙方在与甲方 POS 收单业务、网上支付业务、先行支付业务等现行业务合作或将来其他业务合作中将获得的合作收益；

3. 甲方将采取上述措施收回欠款，但若甲乙双方终止合作或发生其他甲方认为无法收回欠款的情况的，甲方可直接扣除乙方已支付至甲方的保证金，甲方采取扣除保证金方式收回欠款的，乙方应及时补足保证金数额，若乙方未及时补足保证金数额的，本协议项下相关的各种收益比例关系、核定推荐额度等自动进行相应调整，且甲方有权终止本协议约定的合作业务并停止向乙方支付相关收益。

- **部门设置：**各岗位设置和职责是什么？相关经验背景是什么？
- **风控流程：**汇付放款给渠道商如何控制其“卷款”的风险？10%左右的保证金是否足够？汇付与小微商户之间隔了渠道商，能否即时获取商户违约情况？

近期表现

- 如何理解Q3和Q4接连未达预算?

	2014 Q3		2014 Q4	
	实际	老预测	实际	最新预测
小微贷款笔数	2,009	1,850	1,443	3,200
贷款规模 (百万)	399	555	489	960

- 现在POS贷业务如何受制于线下收单处罚?

短期规划

- 管理层对信贷渗透率、单笔贷款规模、杠杆率、坏账率等核心驱动因素的考量是什么?

- 请讨论2015年规划, 从2.0模式向3.0模式转变的时间表和资源在哪里?

未来预测

- 请画出信用业务新形态, 各条线如小微贷、征信评级、数据共享等如何协同?

- 开展新业务的核心竞争力各自在哪里? 汇付是否做好准备?
- 有什么内因外因可能使新业务(3.0)形态无法开展?

参考资料

近期表现和短期预测

问题讨论

	Actual				Forecast				2014E	2015F	CAGR (14-15)
	2014Q1	2014Q2	2014Q3	2014Q4	2015Q1	2015Q2	2015Q3	2015Q4			
百万元 (除非特列)											
小微信贷收入	5	7	6	12	19	28	49	67	30	163	452%
小微信贷笔数 (千)									3	26	711%
X 小微信贷单笔规模 (百万)									0.7	0.4	-42%
= 小微信贷规模	371	416	399	960	1,316	1,925	2,905	4,033	2,146	10,179	374%
小微信贷平均期限 (天)	31	29	30	30	35	35	40	40	30.0	37.5	25%
小微信贷日均信贷余额	128	134	133	320	514	750	1,294	1,794	179	1,088	509%
年化综合利率%	16.0%	20.2%	17.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	16.5%	15.0%	
注: 自有资金比例%	100%	100%	100%	100%	85%	60%	50%	45%	100%	54%	
小微信贷成本	1.4	2.3	0.8	1.6	4.4	11.2	22.5	33.4	6	71	1068%
外部资金成本					2	7	16	25	-	50	
外部资金年化利率%					10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	0.0%	10.0%	
其他成本	1	2	1	2	3	4	6	9	6	21	247%
其他成本/小微信贷收入	26.8%	33.8%	14.8%	13.5%	13.0%	13.0%	13.0%	13.0%	20.7%	13.0%	
小微信贷毛利	3.7	4.5	4.8	10.4	14.8	17.0	26.0	33.9	23	92	291%
小微信贷毛利率%	73%	66%	85%	87%	77%	60%	54%	50%	79%	56%	
小微贷款风险成本	0.5	0.5	-	1.2	2.6	3.7	6.5	9.0	2	22	898%
坏账率%	1.5%	1.5%	0.0%	1.5%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	1.2%	2.0%	
风险扣除后毛利	3.3	4.0	4.8	9.2	12.3	13.2	19.6	24.9	21.2	69.9	229%
风险扣除后毛利率%	64%	59%	85%	77%	64%	47%	40%	37%	72%	43%	

Q3和Q4: 两季度显著低于预估的原因为什么? Q4信贷笔数1.4K远小于3.2K的预计, 是否受到POS收单业务牵连?

①

	2014 Q3		2014 Q4	
	实际	老预测	实际	最新预测
小微贷款笔数	2,009	1,850	1,443	3,200
贷款规模 (百万)	399	555	489	960

2015预算: 在POS收单业务仍受处罚的背景下, 2015年将如何开展POS贷业务, 会受多大影响?

②

单笔信贷规模上升的驱动因素是什么? 2015Q1是否能达到预算?

③

坏账准备率升高的原因是什么?

- “信贷业务3.0”模式的财务预测是否反映在这张表中, 如何体现?

财务预测

百万元 (除非特列)	2013	2014	2015	2016	2017	2018新	2018旧	CAGR (14-18新)	CAGR (14-18旧)
小微信贷收入	1	30	163	508	1,006	1,533	1,069	168%	145%
小微信贷笔数 (千)	① 3	26	55	80	101	59		137%	107%
X 小微信贷单笔规模 (百万)	② 0.7	0.4	0.5	0.5	0.5	0.6		-7%	-3%
= 小微信贷规模		2,146	10,179	25,476	38,482	50,646	35,300	120%	101%
小微信贷平均期限 (天)	② 30.0	37.5	47.5	62.5	72.5	72.5		25%	25%
小微信贷日均信贷余额	19	179	1,088	3,384	6,704	10,220	7,126	175%	151%
年化综合利率%	8.0%	16.5%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%		
注: 自有资金比例%	③ 100%	100%	54%	37%	30%	25%	25%		
小微信贷成本	0	6	71	279	600	966	566	254%	210%
外部资金成本	-	-	50	213	469	767	428		
外部资金年化利率%			10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	8.0%		
其他成本	④ 0	6	21	66	131	199	139	139%	118%
其他成本/小微信贷收入	6.4%	20.7%	13.0%	13.0%	13.0%	13.0%	13.0%		
小微信贷毛利	1	23	92	229	406	567	502	122%	115%
小微信贷毛利率%	94%	79%	56%	45%	40%	37%	47%		
小微贷款风险成本	0.3	2.2	21.8	67.7	134.1	204.4	106.9	211%	165%
坏账率%	1.5%	1.2%	2.0%	2.0%	2.0%	④ 2.0%	1.5%		
风险扣除后毛利	1.1	21.2	69.9	160.9	271.5	362.8	395.5	103%	108%
风险扣除后毛利率%	76%	72%	43%	32%	27%	24%	37%		

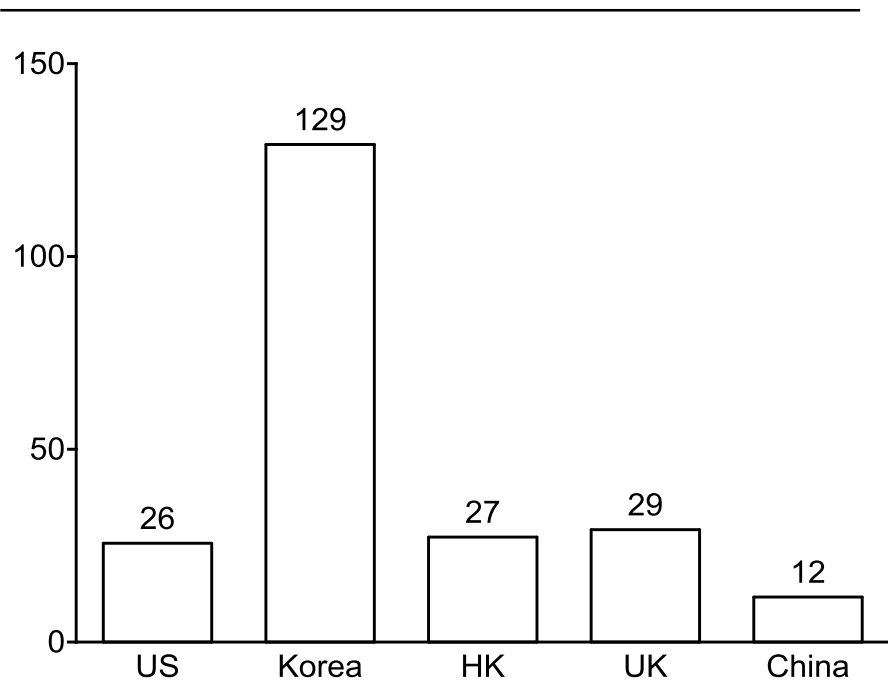
讨论问题

1. 信贷笔数: 多少来自于POS商户, 多少是其他小微企业? POS商户贷款渗透率将上升为多少?
2. 驱动因素: 信贷平均期限显著上升, 而单笔规模略降的原因是什么? 平均期限上升是否意味更高的信用风险?
3. 杠杆率: 远期杠杆率目标为1:3, 显著高于行业平均, 请问如何实现? 是否已包含了资产证券化等创新?
4. 信贷成本: 风险计提成本的预测增加了50个基点, 原因是什么? 其他成本的构成为何? 能在2015年显著降低百分比的原因是什么? 为何2016年后又持平?
5. ROE: 能否给出短期和中期公司信贷业务ROE的目标?

- 整体战略介绍
- 理财业务
- 小额信贷
- 线下收单业务
- **P2P平台托管和天天盈**
- 线上和移动支付
- 财务模型

- 商业模式：汇付与代理商合作模式，商户遴选策略及风控过程
- 竞争优势：相比主要竞争者，汇付线下收单业务的核心能力及主要竞争优势
- 近期表现：对于监管处罚的应对措施及**2015**年业务拓展的详细计划
- 长期发展：鉴于目前行业正在发生的一些新变化（如三四线城市渗透、移动化、政策变化等），公司未来**3-5**年将如何调整线下收单业务的战略方向，并将主要采取怎样的差异化竞争方式？

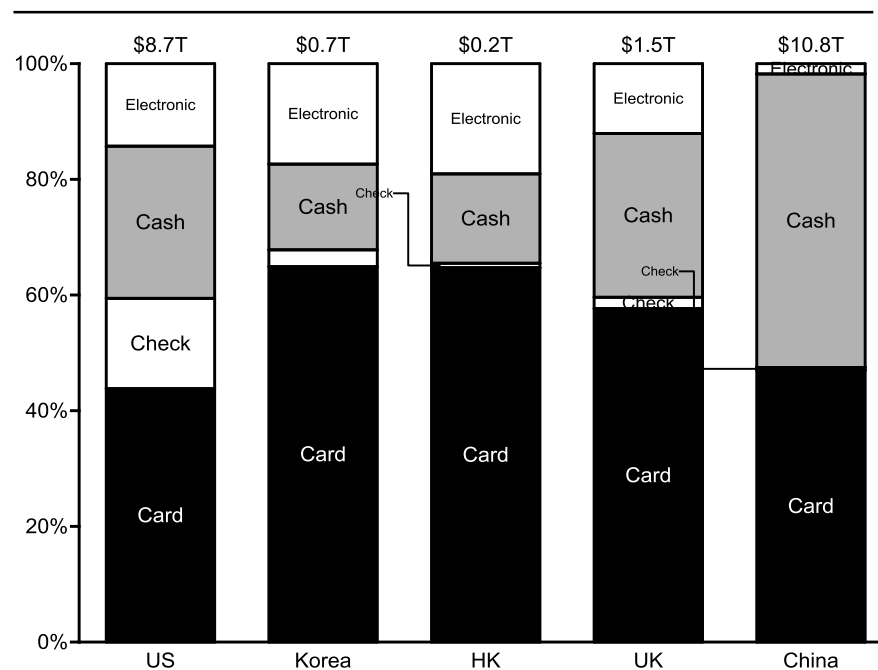
每千人POS机数量



POS机数量(百万台)

Country	POS机数量(百万台)
US	8.1
Korea	6.5
HK	0.2
UK	1.9
China	15.8

刷卡交易占消费的比例

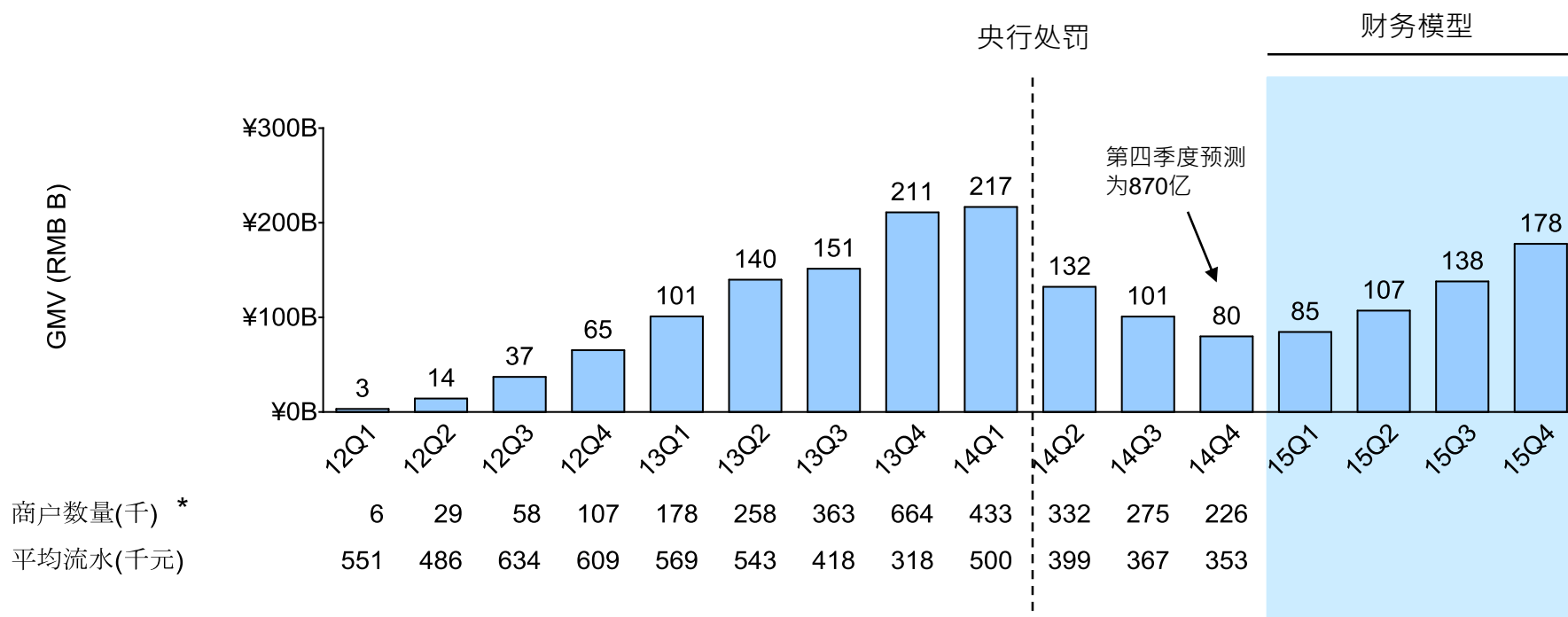


讨论问题

1. 管理层认为中国未来线下收单行业的空白增长点在哪里？如何去想渗透率（是看POS机还是交易量）？目前的渗透率如何？
2. 未来行业机会是2-3倍的空间，还是1.5倍的空间？

商业模式——历史业绩探讨

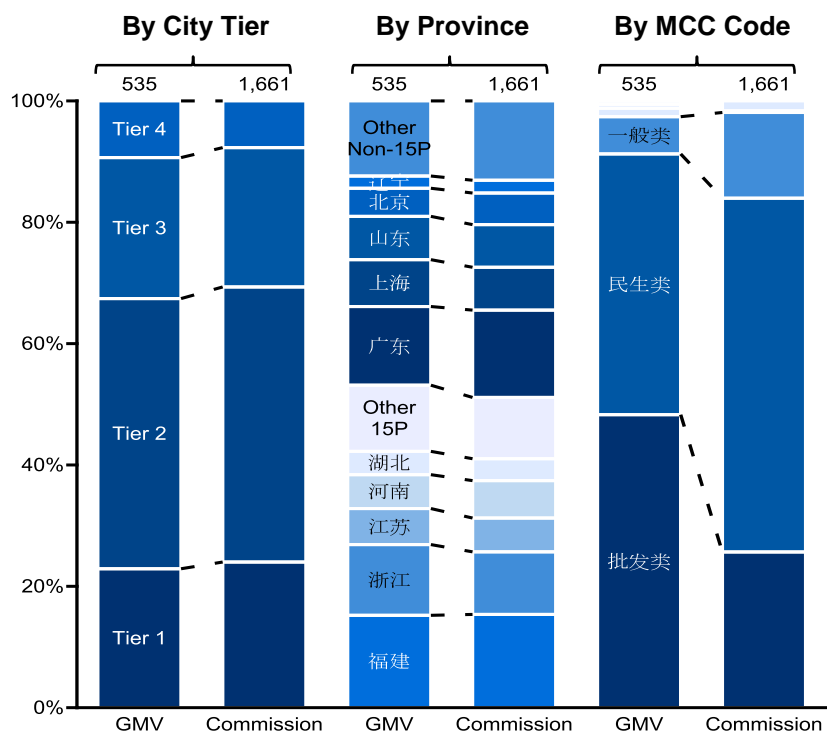
线下收单商户流水



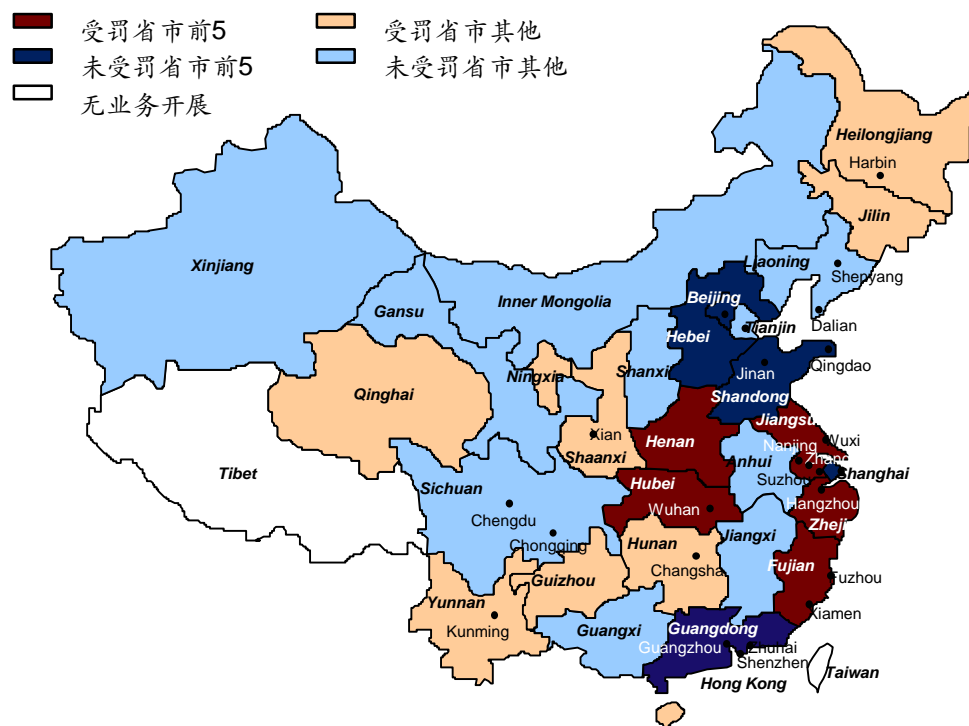
讨论问题

1. 汇付在受监管影响前业绩得以迅速增长的主要原因是什么？

2014年线下收单流水按不同维度分层



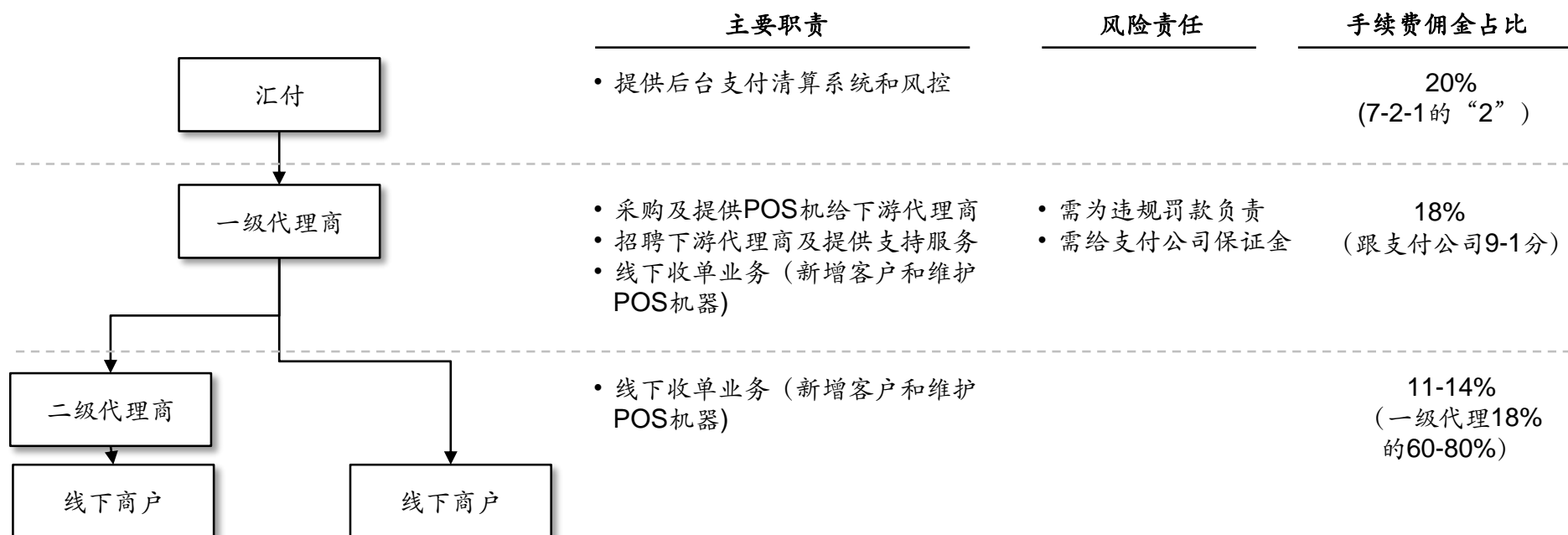
2014年汇付全国布局



讨论问题

1. 汇付聚焦的商户在规模、地域、行业等方面是否具有一定特征？
2. POS机选择最重要的决策者是商户还是代理商？主要的决策标准包括哪些？
3. 在过去的情形中，汇付的客户是更重视潜在费率优惠还是增值服务的提供（如T+0、资金归集等）

商业模式——代理商及风控



讨论问题 (代理商)

1. 请帮助我们了解汇付与代理商的合作模式
2. 代理商选择合作收单公司的主要考虑因素包括哪些? 汇付如何吸引代理商?
3. 由于本次处罚使汇付流失的代理商比例大致是多少? 之后汇付打算如何重建代理商网络?

讨论问题 (风控)

1. 请介绍公司风控流程, 包括代理商及商户的筛选过程和交易过程中的风控程序
2. 线下收单业务的风控团队有多少人? 公司用哪些KPI来评估风控的有效程度?
3. 本次处罚后公司是否会对风控流程做出新的调整?

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/125101114132011043>