



内外兼修，奏响消费金融新乐章 | 麦肯锡中国金融业转型与创新系列白皮书



消费金融市场仍将保持稳健发展，预计 2025 年底市场规模将增至约 28 万亿元人民币。结合对中国市场的判断，消费金融市场将在存量业务端、新型模式端和资本市场端迎来“三重升级”。相关机构应沿着“精耕细作”、“做宽赛道”以及“修炼内功”三条赛道根据自身情况，积极推动消金业务转型。

近一年多来，消费金融行业面临双重压力。一方面利率压降、监管趋严、外部环境风险凸显；另一方面，内部竞争加剧，出现“内卷压力”。为应对上述挑战，诸多业者正在积极探索拓宽赛道。

从宏观局势来看，过去一年政策导向没有显著变化，但“共同富裕”、“绿色金融”等政策的深化，为消费金融在社会责任和服务意义上赋予更丰富内涵。相比单纯促进消费升级，消金行业还肩负起“普惠金融”责任，维度更宽。消费金融的战略意义和对实体经济的服务价值凸显。从监管态势来看，消费金融市场将向更加合规化、专业化、严格化方向发展，监管“指挥棒”的导向作用日益明显。从风险角度来看，不良贷款余额仍在增长，需引起业界充分警惕；但市场整体仍在稳健增长。

麦肯锡全球董事合伙人盛海诺表示：“消费金融行业一方面需在合规化、专业化、严格化的道路上发展，另一方面，无形中也肩负起普惠金融、消费者保护、消费升级等多重社会责任。把握其中的平衡是这一行业稳健发展的前提。”

麦肯锡全球董事合伙人钟惠馨介绍：“基于对市场的观察，麦肯锡对

消费金融市场保持稳健合规发展的观点不变，即，第一，消费金融市场仍将稳中有升；第二、市场增长逻辑发生结构性变化，竞合格局也将相应变化；第三、以个人经营贷为代表的‘小 B’市场会成为消费金融机构深入探索中长期的潜在机遇。”

回顾消费金融行业发展历史以及对比美国等成熟市场的发展态势，麦肯锡认为，中国消费金融行业正经历“三重升级”：

- 存量业务端，作战地图升级 (Re-mapping)：对客利率下行、利润压降带来业务模式和客户区间变化，消费金融企业需加强精益运营能力。未来，两大核心战场——低利率/低件均的“两低战场”与高件均+经营贷的“一高战场”，将成诸多领先业者的兵家必争之地。

- 新型模式端，价值分布升级 (Re-distribution)：市场将迎来业务模式重构和业者格局的重新布局——“交易层”科技主导业者技术溢出下探“服务层”和“技术层”，并以科技服务输出反哺“交易层”金融主导业者；消费金融价值链上涌现出“全能型”、“多元精品店型”、“专家型”玩家。

- 资本市场端，估值逻辑升级 (Re-valuation)：估值逻辑随战略选择演变，如部分消金业者从注重技术外溢和商业化的科技企业，转型为将金融和科技业务分离的新模式，其估值也存在上行空间。

麦肯锡全球董事合伙人吉翔介绍：“在这些趋势下，致力于规模化发

展消费金融业务的金融主导类业者和科技主导类业者应采取差异化应对手段：金融主导类业者建议打造端到端主动经营能力，包括线上获客、精细化运营、智能风控、敏捷组织交付等核心模块。科技主导类业者需要在利率压降的大环境下加速基于场景、数据、技术等优势生产要素的生产效率提升，加大对资源有效配置的重视，同时对组织能力进行全面升级。”

对于消费金融业者而言，可沿着三大主题，根据自身情况考虑九大破局之策，推动消金业务转型，抓住弯道超车的增长机遇。

主题一 “精耕细作”，平衡规模增长和盈利性提升

消金机构需要转变过去粗放拓展、“撒胡椒面”模式，转而精耕细作。首先，消金机构在客户分层分群基础上，精细化经营存量客户，提升投产比；其次，在获客上秉持价值导向、降低漏损的同时，试水场景创新等新获客模式；第三，将投产优化和资源配置融入整体公司经营中；第四，打造智能化风险管理体系，升级端到端风控链条；最后，通过用例驱动的数据治理，充分释放数据对业务的价值。

主题二 “做宽赛道”，孵化探索新增长引擎

面向 C 端客户的消费金融业务可通过精耕细作实现规模和盈利性平衡，但除此之外，如何在这一流量枯竭、监管趋严、竞争激烈的环境中孵化出未来潜在新增长点，值得业者思考并前瞻布局。另外，资本市场估值也能鼓励这些锐意进取的创新探索者在突破业务天花板上进行更多大胆尝试。

基于对市场的观察，麦肯锡认为，小 B 金融和技术输出是两个较为常见的探索领域，其中后者主要适用于科技主导类业者。

主题三 “修炼内功”，为可持续发展构建支撑体系

目前消费金融业者普遍面临业绩增长和盈利的双重压力，由于粗放增长模式不再奏效，消金机构更要“苦练内功”。麦肯锡认为，要实现长期可持续发展，消费金融业者一方面需提升组织健康度，重点强化效率和人才管理，以应对新竞争格局。另一方面需将 ESG 理念贯穿业务本质和企业战略，将绿色金融和社会责任融入企业血脉。实现这些并非短期之功，但却是业者中实现长期可持续发展的基石。

麦肯锡全球资深董事合伙人曲向军总结道：“未来 5 年将是中国消费金融市场的关键转型期。银行、持牌消金、金融科技公司等机构纷纷入局，将在利润压降、竞争加剧的大环境下重塑市场格局。面对新的竞争态势，消费金融业者需平衡规模增长和盈利能力、孵化新增长引擎以及构建可持续发展支撑体系；这些既是挑战也是优秀企业进行弯道超车的契机。消费金融业者需要保持战略定力，明确自身战略，通过精耕细作、做宽赛道、

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_42294

