2018年凌晨1点 在凯宾斯基,与 客户见完面只能 在大堂的沙发短 暂休息,因为即 将赶赴下一个目 的地

这是一个对自己极度苛刻的

他背着行囊在沙漠里行走上 百公里,没有物资补给,没有精准 手航,花了四天四夜才达到目的

他在公司总部所在的城市重 庆没有独立住所,8年时间长期"蜗 居"的办公室不足10平方米,一张 书桌加一张简易床,是全部家当。

他每天睡觉不超过5小时,其余时间要么在工作,要么在红眼航班上的经济舱里。他平均每年的飞行里程,相当于绕地球近10圈。落地住的都是经济型酒店,甚至是胶囊旅馆。

但他却十分富有:公司主要经营指标常年位居全国消费金融行业前三,由此带来累计超60亿元的纳税额。

这个看起来有些"分裂"的人, 就是赵国庆,马上消费金融股份有 限公司(以下简称"马上消费")董 事长。

做的是消费金融事业,为人们 消费提供金融便利,但个人生活却 是严重的节俭,产出远远大于消 耗。他选择了一种"创业式苦行" 的生活,这是为何?

"人是一种容易堕落的动物。 堕落就是从日常生活的日渐奢侈 严始的。企业要永续经营,必有有点精神。保持节俭状态,才 得有点精神。保持节俭状态,才 8周年司庆前夕,赵国庆在日,公司 发了一封全员信,援引苹果学创始人乔布斯在斯坦福大学的 业典礼上的演讲"Stay Hungry, Stay Foolish",认为创业旅程中实求 知劳人要保持节俭外,还新的 状态迎接新的挑战。

→ 马上消费 B月上消费 B月上消费







大家好! 今天是我们八周年的生日,祝大家生日快乐。

八年来,我为大家所取得的成绩深感幸福,这种幸福源于我们高质量地服务了千万级的个人用户和千百家的企业用户;这种幸福源于爬坡过坎中大家所体现的巨大韧劲;这种幸福源于内生能力成长所收获的丰硕果实。

在我们沉浸于入周年生日喜悦的同时,我们已经悄然掀开"和谐内生 共赴星海"的新篇章。和谐的着眼点在走,做一个成就所有人的企业公民,听党话,跟党走,感党恩。我说过,我们创业一定要成为一家国民企业,这不是指责任,我预计2024年10月国庆节之际,我们的税收贡献会突破100亿元,沉向向的100亿元就是我们勇于担当的重要表现。内生的着眼点在于,内生驱动,自我约束,做消费金融领域的"专精特新",不过分追求规模和利润,而更注重社会价值。

八年来,国家、社会、环境和我们自己都发生了很大的变化,然而我们"知中国,服务中国"的梦想从未改变。大家知道,每年司庆我们都会颁两个奖项,一个是"实事求是"奖,另一个是"究公允能"奖。每个人、每个组织都应该每个组织都应该具有服务国家的知识每个组织都应该具有服务国家的知识和能力。未来的八年,让我们每个马上人"和谐内生 共赴星海",什么是"丰

最后,"空谈误国,实干兴邦",奋斗是 最大的蓝海,再次祝各位同学生日快乐。

> 你们的国庆 2023年6月19日

赵国庆:随时以全新状态迎接挑战

解码国内消费金融头部企业马上消费高质量发展的驱动力

有梦想,还有达成梦想的勇气

赵国庆出生于河北秦皇岛,在南开大学、天津大学从本科一直到博士毕业。拿到名校高学历,可不是为了谋求一份轻松体面的工作,而是为搏击市场的疾风骤雨提升认知、蓄积能量。在北京一家房地产企业,赵国庆用了近10年的时间,从基层员工干到了执行董事/副总裁的位置。

彼时,作为一名成功的"北漂",赵国庆可谓已经"修成正果"。和改革开放初期第一代下海的人不同,进入新世纪后,国内各行各业创业门槛越来越高,大多数人不愿主动走出舒适区,哪怕是像赵国庆这样在职场一路拼杀的职业经理人们。

但赵国庆遇到了刘强东,两人是中欧商学院EMBA的同班同学,趣味相投。2012年,京东正如日东升,但面对刘强东伸来的橄榄枝,事业顺风顺水的赵国庆,还是有几分犹豫。

如何抉择?赵国庆想到一种简单的自我折磨方式——在首都经贸大学操场疾速跑步,让自己大汗淋漓。高强度运动,促使赵国庆果断完成了这道选择题——当年7月,他加入京东担任首席战略官,并于次年担任京东集团副董事长,全面参与京东的重大决策、经营和管理工作。

企业家的成长和企业家精神的养成,总 会伴随着一个一个的契机。富有冒险精神 的人能抓住契机实现人生转型,不敢冒险的人,往往与契机擦身而过。赵国庆显然属于前者。京东给了他职业生涯一次重要的历练机会,更加难能可贵的是,在这个岗位上,他开始了新的思考——如果持续的挑战,人生最终达到的境界是什么,或者说人通过努力能到达怎样一种极限?

这是个玄妙的哲学命题,没有人能给出答案。"每个人心中都会藏着梦想,但只有行动起来,不断挑战自己,才能达成梦想",赵国庆认为,所谓企业家精神,首先是达成梦想的勇气。

赵国庆很快发现了机会。当时,为拉动内需,我国在全国范围内启动消费金融试点,鼓励符合条件的各类资本、国内外银行业机构和互联网企业发起设立消费金融公司,成熟一家,批准一家。政策松绑,资本大举进入消费金融领域,并诞生了北银、中银、锦程和捷信4家消费金融公司。

敢不敢走出京东,自主创业?赵国庆同样是用自我折磨的方式来坚定信心、鼓足勇气。在深圳大梅沙,沿海有一条长长的滨海栈道,他每天围着海长跑。他用特有的方式给出了答案:创业。"如果还在京东,我会很好,继续享受这个平台带给你无数的荣誉和财富,但这不是我想要的状态。"赵国庆说。



四周年时,马上消费开展员工拓展训练

关注过程,不太在意结果

2015年,赵国庆创建的马上消费,在重庆诞生。但这家创业公司刚刚获准筹备,就遭遇一道生死攸关的难题——赵国庆坚持走科技驱动路线,但科技投入要耗费大量的资金,而牌照下来之前,股东的资金一直没到位。

这看似一个"先有鸡还是先有蛋"的悖论。股东们给赵国庆泼来一瓢冷水:你没有拿到牌照,我们不敢给你投资。

赵国庆也不愿意退缩。他自行凑集了3000万元,支撑公司运行8个月时间,初步建立起公司科技能力,相当于以一己之力推动马上消费这艘创业的船先"动起来"。但市场的茫茫大海中,暗礁和风浪无处不在,这艘船能否经受得起考验,一切都是未知数

果然,第二年,2016年,赵国庆再次遇到极大难题——虽然牌照拿到了,但作为以科技驱动的消费金融机构,马上消费没有自己的用户数据库,无法建立风险控制模型,换句话说,业务根本就没法做。

情急之下,赵国庆找到阳光保险合作,由马上消费找用户,阳光保险进行兜底,公司规模化开展起业务来,用这期间的交易数据建立起风险控制模型。

从一种舒适的、体面的状态,进入到另一种苦逼的、不确定的、风险极大的状态,这样的角色转换,和高强度运动比起来,是更



七周年时,马上消费员工团建活动

高层面的自我折磨。赵国庆却必须面对:"这就好比化茧成蝶,蛹要挣破茧,肯定很痛苦,但市场前景是看得见的。我不知道其他人在创业过程中,是否和我有相似感受,但时至今天我仍然习惯于让自己始终置身于各种不舒适的状态,从心理学发生机制上讲,可能就是在追寻那样的过程。"

关注过程,而不太在意结果,要不怕付出和牺牲,这是赵国庆所理解的企业家精神的另一层面。沿着这样的逻辑,就不难解释赵国庆为什么能在京东上市前夕毅然离职,舍弃了动辄上亿元的期权;为什么敢于自掏腰包支撑企业先运转起来,而那笔由赵国庆先行垫付的资金,至今都没有转化为公司股份。

关注过程,而不太在意结果,才会激励创业者心无旁骛,专注用户。在马上消费,衡量一切工作得失的根本标准,不是利润率,而是是否以用户为中心。

2016年,眼看用户快速增加,但受限于资本金规模小,公司无法满足用户需求,用户加速流失。"内心装着用户的赵国庆,当时抱着我痛哭。"赵国庆的一位朋友回忆说。

在马上消费,"用户"二字被赋予了更宽泛的含义,只要和公司发生关联,又能为公司创造价值的,都是其用户。"在任何时代,以用户为中心是商业的本质。企业生产经营活动,其实就是把各种要素整合起来形成产品进行销售,整个流程都是和用户发生关联,如果没有用户,不重视用户,我们就没有生存的必要和可能。"赵国庆认为。

围绕"一切以用户为中心",如今的马上消费已经形成了一个严缜而完备、逻辑自洽的公司治理体系,其用户互动要点,包括共赢、同理心、诚信、透明、体验等。以同理心为例,在开展业务的时候,马上消费绝不会将自己的诉求都推给对方,而是和对方不断沟通交流,以同理心切入的业务合作模式,在整个过程中不停地去探究对方的诉求,然后用自己的产品和服务去满足对方的诉求。

长期主义者的"一致性"追求

与目前市面上林林总总的互联网分期消费类公司不同,马上消费走的是持牌消费金融机构路线,进入门槛非常高——设立公司必须先具备筹建资格,要看经营场所、业务系统(IDC)、风控能力以及公司制度是否健全,还要看董事、监事及高管所具备的金融从业经验是否达到法定最低年限。显然,赵国庆选择的是一条艰难的赛道。

但是,马上消费创办之初的2015年前后,业界尚在倡导金融创新、金融自由化,监管环境相对宽松,热钱涌动,可谓机会一抓一大把。赵国庆为啥要选择做艰难且孤独的持牌消费金融?

"这就要看你创业的初衷是什么。 纯粹为了挣钱,玩一票就走,那就该去做 P2P,简单,来钱快。但我不是这样想 的,首先要考虑的是如何为用户创造价 值,在此基础上实现企业的永续经营。 持牌可以更好地为用户提供安全便捷的 服务。有消费金融牌照,是准入能力的 基本考量。"赵国庆说。

做一个长期主义者,从长计议,不走捷径,保持洞察力和创新力,在赵国庆对于企业家精神的定义中,这被称为"一致性"。坚守"一致性",熬得住寂寞,才等得来云开。

2015年,马上消费创立之初,以线上现金贷业务为主;2016年,线下市场如火如荼,马上消费开始走向线下,与运营商、摩托车门店等合作;2018年,公司线下业务达到历史高峰期,但赵国庆敏锐地意识到线上渠道是大势所趋,因此挥刀砍掉线下团队,加大自营产品,因此挥刀砍掉线下团队,加大自营产品等线上布局。到了2020年初,新冠疫情暴发,马上消费加班加点研发,促使贷后管理系统实现智能化、线上化,这标志者公司全业务流程实现线上化、智能化。"每一次变革和创新背后,都是长期主义的体现,因为用户在哪里,业务就要在哪里。"赵国庆认为,保持洞察力,时刻满足用户需求,企业才能长青。

如今,当初坚守的牌照,已成为马上 消费的核心竞争力,与传统金融机构银 行相比,它的风险容忍度高很多。同时, 作为持牌消费金融机构,马上消费还可获得央行征信数据,这些数据可降低公司融资成本和风控成本。而与之形成鲜明对照的是,随着近两年金融市场监管力度不断加大,那些在同一时期创办的类金融机构,早已"风吹雨打去"。

马上消费通过科技创新构筑的竞争壁垒,更是基于对"一致性"的坚守。

互联网金融通常采用人脸识别技术进行身份验证。如果人脸识别的准确度有千分之一的提升,将节省接近几千万元的欺诈成本。绝大部分同行都通过第三方的技术嵌入自有系统,由于缺乏信息流闭环等因素,准确率一般都停留在起始水平,完全没有优化空间。但马上消费有自己的大数据库,通过持续的算法提升,目前人脸识别精准度高达99.99%,远远领先于国内同类的活体比对人脸识别产品。受此推动,马上消费不良率低于行业平均水平的一半以下。

科技创新不会一蹴而就。在创业之初,赵国庆就将自主创新作为企业发展的重中之重,成为中国最早的大数据深度学习的模型实践者之一。目前,作为重庆首家金融类国家高新技术企业,马上消费已自主研发1000余套核心技术系统,累计申请发明专利超1000件,稳居重庆金融行业第一、全国消费金融首位,被国家知识产权局评为"2022年度国家知识产权优势企业"。今后5年,公司还将科技投入50亿元以上。



马上消费成立早期的办公场所

把创始人的理想信念转化为企业文化

敢于冒险,不怕付出和牺牲,追求长期主义,善于洞察和创新,成就他人、践行社会责任,赵国庆坚守的企业家精神,也体现在公司不少高管和员工身上。

蒋欣师是马上消费客户体验部服务设计师,2020年疫情暴发时,她背着奶娃在家上班,确保公司业务连续性。

公司高级总监安峰,更是一天跨越5个城市,拜访6—7波客户。

公司副总经理孙磊,在体制内工作 10多年,但2019年加入马上消费后,开 始全国各地跑,一年坐100多趟飞机,一 天跨越3个城市。

公司副总经理兼首席信息官蒋宁的工作状态,甚至可以用"废寝忘食、通宵达旦"来形容。每天凌晨一两点,他会给赵国庆打电话,总结汇报当天工作,这样的"日报日毕",6年多来没有间断。

而公司董事、总经理郭剑霓,作为一名女性,来重庆8年,日常活动半径在5公里内。她甚至没去过观音桥、解放碑逛街;但她在全国出差的频次高,甚至时常在机场跟员工开会。

这些人为何如此敬业?并且,作为公司科技负责人,蒋宁来到马上消费前,已在惠普、IBM、平安等世界一流的技术公司有接近16年的工作和管理经验,并有成功实施百万级 OPS 的互联网在线交易系统和世界领先的核心金融交易系统的经历。而赵国庆给他开的薪酬,只有原公司的三分之二。

"吸引他们的,正是公司独特的文化。"赵国庆解释道。

马上消费的企业文化是什么?其实很大程度上,正是作为创始人的赵国庆所秉持的上述企业家精神。

"物以类聚,人以群分,和你理想、信念一致的人一起真正做点事,其实比物质利益还要重要。每个人的内心都会有想法,有冲动,都想去实现它,企业家要做的,其实就是搭建一个平台,把有着相同理想的人聚拢来,大家一起干事,成就彼此。"赵国庆说。

把创始人的理想、信念转化为企业 文化,以理想凝聚共识,以事业吸引人, 成就员工,说起来容易做起来难,赵国庆 的办法,是亲自制定一套选拔人的标准。马上消费3000余人的团队,核心员工入职时都要接受赵国庆的"灵魂拷问":在你眼里,老板需要哪些特质;你喜欢怎样的老板;你最恨怎样的老板。专业技能考核外的这3个问题,为赵国庆找到一大批气质相投、信念一致的人。

行政经理龚艺就是典型的案例。"我跟了7个老板,但跳槽很频繁,马上消费创办之初,我就来到了公司,时至如今已8年了。"龚艺回忆说,"当时赵总的牺牲精神、说话直接、舍得、成就员工、听取员工意见等特点,吸引了我,那个时候我就感觉会长期留在公司。"

为了找到有相同理想信念的人,赵 国庆也不遗余力。为说服郭剑霓,赵国 庆到天津滨海新区郭剑霓的办公室等待 一天,当时郭剑霓在中国最大消费金融 公司捷信任高管;为引进蒋宁,赵国庆出 动家人,给蒋宁的家人做工作。

也正是这一群具有相同人生追求的 "马上人",确保了马上消费的团队执行力。他们简拼快,他们讲究诚信、创新、效率,他们富于团队精神,他们以用户为中心,致力于将马上消费打造成为全球最被信赖的金融服务商。而更让赵国庆惊讶和欣喜的是,当他想到某一件事时,他的团队早已付诸实施。

例如,去年5月,北京新冠疫情不断 反复。当时,马上消费的营销一体化平 台,正处在技术攻关的关键阶段。赵国 庆焦急之余,公司高级技术总监吴鹏已 开始行动:组织北京、成都、深圳三路人 马奔赴重庆总部,组成了攻坚项目组。 随后3周时间,项目组高效地推进了需求 分析、产品设计、架构搭建等多项任务, 营销一体化平台成功上线,成为金融行 业的一项重大突破。

"创业8年,我收获最大的是一支纯粹的团队,他们敢打仗、能打仗、会打仗。"赵国庆感慨地说。

说罢,这位征战商界20余年的创业者,又奔赴了下一个城市——上海。

吴刚 图片由马上消费提供