

# 研究信息

2015 年第 65 期

2015.06.19

执笔：王雅娟

wangyajuan@icbc.com.cn

## 直销银行在我国的发展现状及趋势预判

### 要点

- 从民生银行、北京银行首批宣布推出直销银行，到现在直销银行遍地开花，其间仅一年多时间，直销银行发展迅速，目前已有 30 余家。
- 目前，直销银行在中国仍处于探索阶段，存在定位不清、体制机制不完善、大众接受程度不高、客户体验和安全性尚待提升等问题。
- 下一阶段直销银行可能发展的趋势包括：更为独立化；定位更为明晰，差异化发展；“创新实验室”功能进一步强化；或将成为国内银行国际化拓展的又一利器。

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

## 直销银行在我国的发展现状及趋势预判

从民生银行、北京银行首批宣布推出直销银行，到现在直销银行遍地开花，其间仅一年多时间，直销银行发展迅速，目前已有 30 余家。目前，直销银行在中国仍处于探索阶段，存在定位不清、体制机制不完善、大众接受程度不高、客户体验和安全性尚待提升等问题。本报告对我国直销银行现状及未来趋势进行了分析，供参考。

### 一、我国直销银行发展现状

**1. 目前已上线直销银行 30 余家，中小银行更为热衷。**其中，大型商业银行仅 1 家，为工商银行（融 e 行）；全国性股份制银行包括民生银行、兴业银行、平安银行（橙子银行）、浦发银行、浙商银行、华夏银行等；地方性及中小银行超过 20 家，包括北京银行、南京银行（你好银行）、江苏银行、恒丰银行、上海银行（上行快线）、重庆银行、宁波银行、西安银行、杭州银行、浙商银行、徽商银行（徽常有财）、渤海银行（好 e 通）、包商银行（小马 Bank）、长沙银行（e 钱庄）、青岛银行、广东南粤银行（南粤 e+）、台州银行（台州银行直销银行）、河北银行、华润银行、恒丰银行（一贯）、江苏长江银行（长江直销银行）、攀枝花市商业银行（芒果银行）、上海农商银行、饶都农商行等。

中小银行占大多数。这主要是由于中小银行受到网点数量、服务覆盖面等的限制更大，对直销银行模式的需求更为迫切，在行动上也更加积极。此外，中小银行体制机制灵活、部门协调成本低、市场反应速度快是另外一些原因。

**2. 目前包括“纯线上”和“线上线下”两种运营模式。**“线上+线下”一体化的直销银行以北京银行直销银行为代表，线上部分由网上银行、手机银行、视频银行等多种形式构成，线下则采取直销银行门店的形式。另一类是大多数银行采取的纯线上模式，例如民生直销银行、平安橙子银行等。从直销银行的本义来看，直销银行（direct bank）被定义为日常运转不依赖于物理网点，而



是通过信件、电话、传真、互联网及互动电视等媒介工具，实现业务中心与终端客户直接进行业务往来的银行。中国出现线上线下一体化的新模式，这一方面说明了中国民众对直销银行的接受程度仍不高，有“实体”支持或许让人觉得更“靠谱”，另一方面也说明了中国的直销银行对“母银行”的依赖程度较高。

**3. 直销银行成为银行的创新试验田。**直销银行是商业银行在互联网时代的一次勇敢尝试，成为一些银行培育新产品、应用新技术、打造新形象、践行新理念的“试验田”。例如，江苏银行直销银行在客户身份验证体系中融入人脸识别技术，实现“刷脸认证”，客户在注册直销银行电子账户时，只需要在视频认证页面根据系统提示，对准手机屏幕显示的取景框做出“眨眼”等规定动作后，便能完成注册认证；平安橙子银行推出了开户送一箱橙子的活动，既起到了促销作用，又宣传了自己的品牌；包商银行将 P2P 项目引入其直销银行小马 Bank 中，以农业生产养殖项目为主，起点金额仅为 100 元；重庆银行直销银行推出创新型产品“DIY 贷”，客户在线提交个人贷款申请，系统根据客户提交的借款用途、金额、期限、还款方式、担保方式等要素，为客户匹配相应的个人贷款产品，并实现绝大部分产品在线自助定价；兴业银行直销银行则推出夜市版理财产品等。

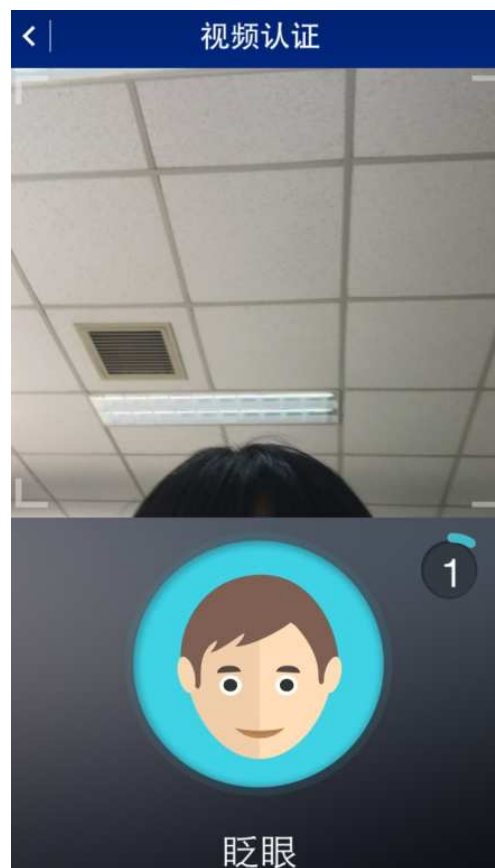


图 1 江苏银行直销银行的“刷脸”认证

**4. 助力集团提升对客户整体“黏性”。**大多数直销银行在注册开户环节同时对本行和他行用户开放，一方面吸引他行客户将资金转至本行，另一方面增强对本行客户的黏性。从客户行为看，直销银行一般不会是客户的唯一银行，大部分客户只是将传统银行账户中的部分资金转入直销银行以获取更高收益和更便捷服务。有研究显示，某行的本行客户中，同时在直销银行开户的，其资产增加幅度大于未开立直销银行的本行客户。这在一定程度上说明，直销银行简单易用的体验、高收益的产品等特点增强了集团对客户整体黏性。

**5. 民生银行直销银行的表现值得关注。**民生银行 2014 年 2 月正式推出直销银行，经观察其有两个特点值得关注：第一个特点是实现了直销银行与传统电子渠道、微信银行新平台等的互联互通。民生在个人版和小微版手机银行、个人网上银行、微信银行都植入直销银行，例如客户通过微信关注民生直销银行



公众号，就可以直接在微信里完成直销银行的开户/登陆、账户管理、投资理财等操作，方便快捷，增加了客户入口。第二个特点是产品有竞争力。其创新性产品“定活宝”<sup>1</sup>，投资参考收益高达9.00%，对客户吸引力较大。截至2014年5月末，民生直销银行客户数已突破200万户，金融资产超过300亿。



图2 民生银行直销银行的微信公共号

## 二、直销银行存在的问题与不足

1. 大多仍处于战略性尝试和资源投入阶段。无论是哪种形式，与欧美直销银行相比，国内已推出的直销银行仍处于尝试阶段，是不够“彻底”的直销银行。一是体现在体制机制上，受监管等因素影响，目前大部分直销银行归属于

<sup>1</sup> 第三方定期类投资理财产品，同时可以通过质押方式为持有人实时提供流动性。

总行的电子银行部或个人金融部，有的甚至从设计到运营均没有独立团队，未能在机制上实现独立；二是体现在产品和体验上，大部分直销银行的产品同质化较为严重，大多仍遵循传统银行的思路，提供的多为“宝宝+存款+理财”产品套装，带有传统网银“简版+体验提升版”的色彩。目前各行财报对直销银行的披露较少，但可以判断的是，大部分直销银行仍处于战略尝试和资源投入期，对集团贡献十分有限。

**2. 一些直销银行的定位仍较模糊。**目前，已有一些较为成功的直销银行获得其目标客户的青睐，但也有一些直销银行仅仅是因为“别人有，我也要有”才匆忙上线的，还有些银行对直销银行的战略制定和执行不够坚决，抱着“试试看”的心态，不舍得投入资源和培养市场，战略定位较为模糊，目标客户群定位不清晰，品牌策略不明确，页面布局、操作流程、产品配置等缺乏特点，同质化较为严重，缺乏竞争力。

**3. 与传统业务的矛盾尚待解决。**由于在体制机制上缺少独立性，大多直销银行与“母”银行的传统业务之间存在一定冲突。一是部分抢占了传统业务部门的资源，如人力、开发、营销等资源；二是由于考核激励等机制不独立、不到位，直销银行的销售业绩难以归属和分配，造成部分传统部门和团队缺少配合做好直销银行的动力和激励；三是直销银行作为一个新品牌，有自己的PC端和APP端，有的还有微信端、微博端，与现有网银、自助终端等渠道存在冲突。如何处理好这些冲突，并将直销银行纳入到集团整体的渠道战略、考核机制和机构定位中去，是直销银行能否真正发挥作用的关键。

**4. 大众接受程度仍然较低。**尽管目前各大银行纷纷砸入重金推出直销银行，但大众对直销银行的接受程度仍较低，需要一定的市场培育期。根据银率网“360°银行评测”2014年度报告，直销银行对于广大民众来说，仍是一个新鲜事物，66.1%的受访者表示没听说过直销银行。客户不开通直销银行的主要原因是对其安全性心存疑虑。

**5. 客户体验尚有提升空间。**由于缺少经验积累、上线较为匆忙、产品设计理念陈旧等原因，直销银行的客户体验还存在提升的空间。例如，浙商银行直





销银行绑卡过程较为繁琐，需客户提供开户行账号、地点甚至开户网点，且用户只能在系统提供的信息中选择，不设关键字，不能自行输入。不良体验容易导致客户对服务不满，进而放弃尝试。而一旦客户对该直销银行感到失望，则在未来很难“重新再爱”。

**6. 安全性有待考验。**2014-2015 年，众多直销银行纷涌而至，有些甚至是“赶着”匆匆上线，一些环节蕴藏安全和合规风险。比如华润直销银行，实名认证环节要求客户上传身份证和照片进行验证，但是否认证通过似乎并不影响后续交易，功能形同虚设。目前大部分银行的直销银行开设时间不长，客户数量不多，还未爆出大的安全隐患和事件，但如若一味追求操作简单而长期忽略安全性，则在未来可能酿出苦果。

### 三、直销银行发展趋势预判

**1. 直销银行将更为独立化。**从国外经验看，大部分直销银行为独立法人。中国目前由于制度方面的限制，直销银行在体制机制、品牌建设、业务运营等方面的独立性较弱，大部分是隶属于电子银行部或个人金融部的下设二级机构。银监会就试点成立独立法人直销银行事宜，已组织多家银行召开研讨会征求意见，民生银行则已向银监会提交了设立直销银行独立法人机构的申请。银监会 2014 年报显示，探索部分业务板块和条线子公司制度改革将是今年的监管重点之一。随着制度约束的逐渐放开，直销银行有望法人化，在风险上与母公司有效隔离，在机制上更加扁平高效，在品牌上更加个性独立，在产品上更加创新实惠。

**2. 直销银行定位将更为明晰，实现差异化发展。**从国际经验看，直销银行有着非常明确的客户定位。如 ING Direct，为了尽量保持客户群体的同质性，每年在美国都会清理约 3500 名消耗过多时间和资源的异质客户，每年节省 100 万美元以上的成本支出。在战略布局日渐明晰后，国内银行也将进一步明确直销银行的服务客群，并向着“普惠”和“新潮”等方向开始差异化发展。如平安银行的“橙子银行”主打新潮时尚牌，明确提出口号为“年轻人的银行”，其目标客户为 25 至 45 岁之间，拥有简单的金融需求、追求数字化生活、热爱分

享、追求效率的年轻群体，坚持“简单、好玩、赚钱”的原则，其使用的品牌形象、语言风格、页面设计等也非常新潮时尚。



图3 平安橙子银行，年轻人的银行

3. “创新实验室”功能将进一步强化。目前，直销银行已推出了“刷脸”等多种创新型的产品及服务。未来随着独立性的增强，更为有效的业务风险隔离机制、绩效考核机制等也将逐步建立起来，这将激发直销银行团队更强的创新企图，指纹识别、虹膜、声波、NFC等以及未来可能出现的先进理念和技术都将可能第一时间运用在直销银行中。

4. 或将成为国内银行国际化拓展的又一利器。一是直销银行对网点、人员、地域的要求较低，适合在境外拓展新市场。二是直销银行在国外已不是新鲜事物，有一定市场基础，大众接受程度较高。三是大型银行大都有较为强大的后台科技系统，直销银行成本低、可复制性强，可快速上线，有利于大型银行在境外快速抢占市场、吸引潜在客户。未来随着大型银行在国内对直销银行的建设运营逐渐熟悉，可能尝试把直销银行复制到海外，将其打造为助力国际化拓展的利器。





**5. 大战即将打响，市场将经历大浪淘沙。**目前已上市的直销银行已达 30 余家，在产品和服务方面的同质化较为严重，客户体验和安全性能参差不齐，受客户关注和喜爱的程度差距也较大，有的已坐拥百万客户，有的门可罗雀。随着竞争的进一步激烈，未来一段时期市场将经历大浪淘沙，有的直销银行可能会越做越大，有的可能就此消亡，有的则可能被兼并重组。下一步，谁能认清形势做好定位，谁能摆脱同质化竞争做出特色和品牌，谁能提升体验吸引更多“铁粉”，谁才有可能经受住市场的考验。