

# 研究报告

2017 年第 29 期

2017.03.13

执笔：王雅娟

wangyajuan@icbc.com.cn

## 现阶段直销银行发展的新特点与新方向

### 要点

- 截至 2017 年 2 月，我国直销银行已超 60 家。与设立之初相比，现阶段直销银行发展呈现新特点：一方面随着百信银行获批，直销银行开始拥有独立法人身份，经营管理模式等也将随之变革；另一方面腾讯、阿里巴巴等互联网企业主导的微众银行、网商银行也加入直销银行大军，市场竞争升级。
- 可以预见，近期直销银行市场将向独立法人化、主体多样化、渠道移动化等方向发展，其创新试验田作用将更为凸显。从当前发展态势看，民生直销银行仍为行业最好。
- 现阶段直销银行市场的发展仍面临诸多瓶颈，一是大部分直销银行的定位仍不清晰，二是客户接受度仍然不高，三是直销银行之间的同质化仍较严重，四是客户体验和安全性参差不齐。

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。

## 现阶段直销银行发展的新特点与新方向<sup>1</sup>

自 2013 年北京银行与荷兰 ING 集团携手推出中国第一家直销银行以来，直销银行这种模式在中国得到蓬勃发展，截至 2017 年 2 月，据不完全统计，我国直销银行已达 60 余家。与设立之初相比，近两年直销银行发展呈现出一些新的特点：一方面随着百信银行获批，直销银行开始拥有独立法人身份，经营管理模式等也将随之变革；另一方面腾讯、阿里巴巴等互联网企业主导的微众银行、网商银行也加入直销银行大军，市场竞争升级。

### 一、直销银行将进入独立法人时代

2017 年 1 月，银监会批准中信银行筹建中信百信银行股份有限公司（简称“百信银行”），银行类别为有限牌照商业银行，以独立法人形式开展直销银行业务。中信银行、福建百度博瑞网络科技有限公司作为发起人，分别认购百信银行 14 亿股、6 亿股普通股股份，入股比例分别为 70%、30%。百信银行的设立，标志着中国第一家独立法人资格的直销银行即将成立，也将是中国第一家真正意义上的直销银行。

2 月 17 日招行公告称，拟出资 20 亿元人民币全资设立独立法人直销银行。在适当时机，根据业务发展需要并在监管批准的前提下，可转让不超过 30% 的股权，以引进战略投资者。此次投资尚需监管部门批准。2 月 9 日，江苏银行发布公告称，该行董事会通过相关议案，决定申请发起设立直销银行子公司，江苏银行拟出资金额不超过 40 亿元。据不完全统计，目前已有包商银行、徽商银行等 20 多家银行正在筹备申请独立法人直销银行牌照。

2013 年起，直销银行模式登陆我国并快速发展，但从组织架构看，无论是最早的北京银行直销银行，还是后来出现的橙子银行（隶属平安银行）、小马银行<sup>2</sup>（隶属包商银行）等，均归属于总行电子银行部或个人金融部，有的甚至从

<sup>1</sup> 此报告是城市金融研究所直销银行跟踪系列报告之三，此前已发布的包括《互联网金融时代的直销银行模式》和《直销银行在我国的发展现状及趋势预判》。

<sup>2</sup> 后更名为“有氧金融”。



设计到运营均没有独立团队，没有在机制上实现独立化。

独立法人资格能够使直销银行在体制机制上享受更大优势，给定位和运营带来诸多好处，进而在管理组织框架、运营模式选择、产品服务定价、目标客户选取、利润成本核算、考核激励等方面拥有更大的灵活性。不再受制于母银行庞大组织所限，直销银行的市场反应将更加迅速，或可成为真正的“小又快”、“小而美”。

## 二、直销银行迎来新的基因

2014年，银监会批准包括前海微众银行、天津金城银行、温州民商银行、浙江网商银行和上海华瑞银行这五家民营银筹建试点。其中，微众银行和网商银行采取了直销银行的经营模式。

前海微众银行于2014年12月获得银监会开业批复，注册资本是30亿元人民币，发起人为腾讯、百业源投资和立业集团，分别持股30%、20%和20%，腾讯为最大股东。浙江网商银行成立于2015年6月，发起人为蚂蚁金服（持股30%）、上海复星工业技术发展有限公司（25%）、万向三农集团有限公司（持股18%）、宁波市金润资产经营有限公司（16%）等，蚂蚁金服是最大股东。这两家银行不仅是贴着“互联网+”标签的民营银行，同时也是没有实体、不设网点的直销银行。与银行系的直销银行相比，具有以下核心特色：

**一是人员和组织架构小而简。**从组织架构上看，微众银行采用了完全意义上的事业部制，下设5大事业部；网商银行下设10个部门。从人员分配看，根据网商银行2015年年报，2015年末，其员工数量仅为263人，而微众银行计划开业后的两到三年人员达到500人。

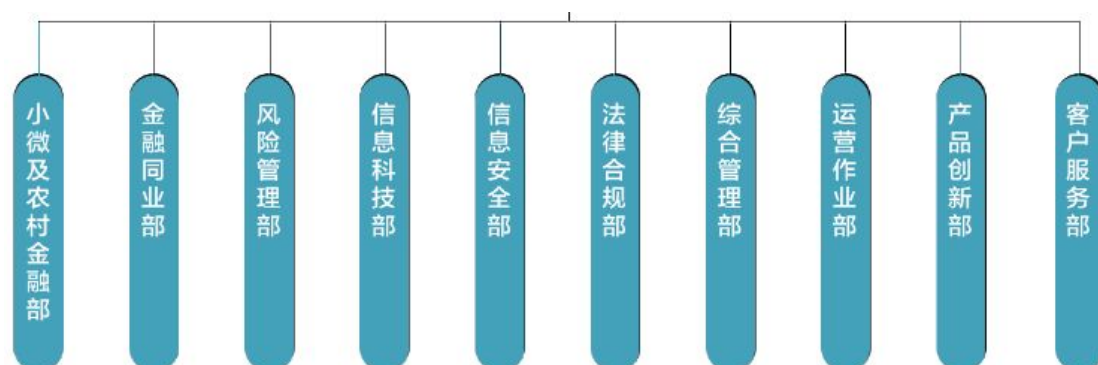


图1 网商银行的10部门架构

资料来源：网商银行 2015 年年报

**二是科技优势凸显。**从人员配备看，微众按照 1: 1 的比例配置科技人员与金融服务人员，而网商银行十个部门中有三个科技相关部门（信息科技部、信息安全部、产品创新部），73%的员工从事中后台（含科技）业务，并计划加大对信息科技、风险管理、业务创新条线的人员投入。**从科技架构看**，互联网“云”概念凸显，例如网商银行的核心系统采用“大平台、微应用、微服务”的架构模式，大平台沉淀了各种金融基础服务和基础组件<sup>3</sup>，底层架构则采用云计算底层，保障底层基础设施具备更高的稳定性、可用性。**从运营系统看**，“实力拼爹”的网商银行和微众银行都从母公司中获得大量科技支持。例如，网商银行花费 3700 万元从蚂蚁金服购置了核心系统和业务应用系统。

**三是渠道聚焦手机 APP。**将手机 APP 作为最重要的甚至是唯一的业务办理渠道。以微众银行为例，客户在微众银行网页上只能看到产品和服务介绍，具体业务引流至微众银行手机 APP 和 QQ APP 中。甚至在微信的小程序中，除开户外的大部分业务也都会引流至 APP。网商银行提供了网页版的企业网银，其他业务都通过 APP 办理。

**四是流量优势明显、不愁客源。**互联网大佬出身的两家银行拥有庞大客源，一个拥有海量电商买卖客户，其中活跃消费者超过 4 亿，另一个坐拥超过 7 亿的微信活跃用户和超过 8 亿的 QQ 用户。与其他直销银行相比，流量优势明显。

<sup>3</sup> 包括客户信息、会员管理、产品模型、计息计费、支付交易、账户服务等，这些基础服务经过组合后可支持快速重构银行业务价值链，快速融入各类应用场景中。



此两者相比，网商银行的客源规模可能不及微众银行大，但质量可能更高：一是网商客户的基础场景就是与金融有关的商品流通，与金融贴合度更紧，二是网商客户的数据质量可能更高，拥有真实交易、买卖关系、物流信息、真实联系方式等高质量数据，在此基础上进行大数据分析提供信贷等服务的精准性会更高。

**五是定位明晰、差异化显著。**网商银行基于阿里巴巴在电商领域深耕多年的核心优势，将目标定位为小微企业、个人创业者，并制定了三大战略：服务小微客户战略、服务农村市场战略、服务各类中小金融机构战略。微众银行则基于多年社交领域的资源积累，将目标锁定为个人客户，并推出了依托微信和QQ的“微粒贷”，与其他机构合作推出了“微车贷”、“微装贷”等消费信贷产品。

表1 微众银行与网商银行的比较

	最大股东	目标客户	流量入口	优势资源	推出产品
微众银行	腾讯	个人客户	社交	社交数据，数据流量稳定，但数据变现能力不及网商银行	存款、基金、保险、微众金、“微粒贷”等
网商银行	蚂蚁金服	小微、个人创业者	电商	电商数据，数据质量高	定活宝、随意存、网商贷等

### 三、近期直销银行发展的特点与方向

**1. 独立法人化。**如前所述，百信银行开启了我国直销银行法人化的大门。而招行、江苏等银行也正在积极争取法人直销银行牌照。未来将有越来越多直销银行实现法人化经营。步入法人化时代的直销银行，其效率和成本优势将更加凸显，成本利润核算将更科学，定价更快更准，绩效激励更加到位，由于风险隔离墙，其科技范儿和创新实验性质也将凸显。

**2. 主体多样化。**网商银行、微众银行的设立使直销银行的主体不再局限于商业银行。随着越来越多非金融行业通过持股或战略合作等多种方式参与到直销银行领域，一方面会加剧直销银行市场的竞争激烈程度，另一方面则能提高

直销银行的创新动力和创利能力。

**3. 移动化特色鲜明。**互联网时代，直销银行的应用场景定义在碎片化使用、随时随地服务。从目前发展看，移动化特色十分鲜明，一些银行甚至只提供手机 APP 作为唯一渠道。这一方面是银行满足客户核心需求和核心场景的结果，另一方面也能有效降低直销银行的开发和维护成本。

**4. 创新试验田作用更加凸显。**尤其是进入法人时代后，在与母公司实现风险隔离的条件下，直销银行更会成为新技术、新产品、新服务的试验田。例如，人脸、指纹、声波认证等生物识别技术，智能投顾、机器人客服等人工智能技术，基于大数据的信用分析和客户画像等都已或即将运用在直销银行服务中。此外，一些直销银行还推出了专属的存贷或理财产品。

**5. 从当前发展态势看，民生直销银行为行业最好。**《互联网》周刊发布的 2016 年度中国直销银行排行榜中，民生银行位列榜首。民生银行于 2014 年 2 月正式推出直销银行，是最早一批推出直销银行的银行。其明确提出做“简单的银行”经营理念，产品少而精，将目标锁定为“忙、潮、精”三类客户，围绕“存贷汇投”，推出了如意宝、定活宝、基金通、民生金、好房贷、随心存、利多多、轻松汇等产品<sup>4</sup>。民生直销银行在上线三年的时间内，客户数已突破 500 万户，金融资产余额超过 500 亿元。

---

<sup>4</sup> 其中，“如意宝”是货币基金，“定活宝”是流动性强的定期理财产品，“基金通”是全品种的基金销售平台，“民生金”则将黄金投资门槛降至 0.1 克，“随心存”“利多多”主打储蓄零风险、随用随取、智能结算及客户定期收益最大化。





表2 2016年度中国直销银行排行榜

排名	银行名称	直销银行名称
1	民生银行	民生银行直销银行
2	江苏银行	江苏银行直销银行
3	中国工商银行	工银直销银行
4	徽商银行	徽常有财
5	兴业银行	兴业银行直销银行
6	平安银行	橙子银行
7	恒丰银行	一贯金融
8	上海银行	上行快线
9	宁波银行	宁波银行直销银行
10	南京银行	你好银行

资料来源：《互联网周刊》

#### 四、我国直销银行目前仍存多个发展瓶颈

一是大部分直销银行的定位仍不清晰。主要表现在与母银行之间的差异化定位模糊，很多母银行仅仅把直销银行当作一个渠道，管理模式、品牌策略、运营思维、客户选择、乃至销售的产品等都与母银行的网上银行无任何差异。

二是客户接受度仍然不高。微众银行、网商银行由于有大量入口流量，情况相对较好，但其他大部分直销银行引入客户的能力并不高。这一方面由于市场还需要时间进行培育；另一方面也是由于直销银行定位不清，银行担心直销银行与自己的母银行争夺客户资源，而在直销银行的资源投入与产品宣传上，态度十分纠结。

三是直销银行之间的同质化仍较严重。表现在直销银行的目标客群、业务重点、产品服务等同质化，提供的产品仍多为“宝宝+存款+理财”套装，一些APP体验也明显带有“简版网银”的色彩。

四是客户体验和安全性参差不齐。直销银行在我国经历了爆炸式成长，仅仅三年时间，直销银行从无到有，甚至成为很多银行尤其是中小银行的“标配”。众多直销银行中，客户体验和安全性参差不齐，一些环节蕴藏着不少安全和合规方面的风险，一旦暴露，将可能会给银行与客户带来声誉和财产损失。