

论文 NO. 2017 年 5

发表时间：2017 年 5 月 5 日

# 曾刚：直销银行的发展方向

国家金融与发展实验室银行研究中心主任

曾刚

摘要：直销银行的发展，离不开两个核心因素的推动：一是成本节约的动因。二是互联网时代的催化。

声明：国家金融与发展实验室论文发表实验室工作人员的研究成果，以利于开展学术交流与研讨。论文内容仅代表作者个人学术观点。如需引用，请注明来源为《国家金融与发展实验室论文》。

直销银行的发展，离不开两个核心因素的推动：一是成本节约的动因。市场竞争日益激烈的情况下，物理网点和人员成本持续上升，商业银行需要通过网点渠道优化和业务模式转型来降低成本。二是互联网时代的催化。一方面，随互联网普及率不断提高，网民数量爆发式增长，包括电子商务在内的互联网经济蓬勃发展。另一方面，人们的金融消费习惯开始出现明显变化，电子替代率（尤其是在移动端）速度提高。所有这些，对银行业务创新提出了更高的要求，“直销银行”也由此走入人们的视野。

值得注意的是，在目前国内银行业接近 70 家的直销银行中，中小银行群体（城商行和农商行）占据了绝对主导，总计有 58 家。大型国有商业银行仅有工商银行建立了直销银行（融 e 行）。这样一种发展格局，凸显了我国商业银行对直销银行的定位，即将其作为互联网端的获客渠道，以拓展本行以外的客户为主要发展方向，而非仅服务本行现有客户（与手机银行的客户定位存在差异）。由于直销银行不受地区限制，对城商行和农商行这类经营地域局限于本地区中小银行来说，无疑提供了一个难得的、突破地域制的机遇，这或许是中小银行更加热衷于直销银行的原因所在。

在实践中，在缺乏明确界定的情况下，不同机构的直销银行模式多有不同，总体上看，多数仍停留在较为初级的发展阶段，产品、服务体系单一，同质化较为严重，对银行利润的贡献更是微乎其微。想要有更好的发展，并真正承担起商业银行互联网转型的重

任，直销银行还需要在专营化、平台化和生态化方面取得突破。

(1) 专营化。与互联网企业相比，商业银行在体系内部开展直销银行业务在管理模式上存在较多局限。一是体现在激励机制上。互联网企业往往通过股权激励等报酬激励形式，以充分调动从业人员的主观能动性，而传统商业银行偏重风险防控，薪酬制度在本质上并不鼓励创新。二是体现在融资成本上。商业银行进行“互联网+”创新的资本主要来自费用规划，投入相对有限，且偏重于短期利益。而创新型的互联网企业，最重要的融资来源是多轮次的战略性股权融资，这类融资没有还本付息压力，可以保证企业更专注于长远目标。三是体现在机构管理上。商业银行传统的矩阵式管理模式并不适应“互联网+”创新的要求，而且互联网产品跨部门、跨市场的特征又会引发不同职能部门之间的竞争与协作问题。要有效解决上述矛盾，专营化或设立独立子公司成为可行的模式。

当然，要更具体地分析。在商业银行内部实现专营化和成立独立子公司还存在一定的差异，主要体现在资本市场估值和发展潜力上。近年来，随着利率市场化推进和金融脱媒加剧，传统的银行业务模式遇到越来越大的挑战，导致资本市场对传统银行的估值水平一路走低。独立法人直销银行则有可能拜托传统商业银行的低估值约束，吸引更多的资源投入，也因此具有了更大的创新和想象力空间。百信银行的成立，无疑宣告在这个方面已取得重大突破。

(2) 平台化。商业银行的直销银行，不仅是本行已有产品和

服务的一个网上渠道，更应该是围绕客户需求而搭建起来的产品和服务平台。除将各类机构（包括其他商业银行和非银行金融机构）提供的各类业务（涵盖财富管理、融资、互联网支付等领域）统一在直销银行平台上，快捷、一站式地满足用户全方位的金融需求外，直销银行还应进一步加强与互联网场景的结合，通过自建或合作的方式，引入各类生活场景，逐步升级到集生产、消费、生活、投资、娱乐于一体的全方位服务平台。

（3）场景化。与互联网企业相比，商业银行在线上流量方面并不具有优势，需要通过介入各种互联网的场景来加大对客户的吸引力度，提高客户粘性。场景化的核心是围绕客户所处的场景及其相应的需求来设计产品的服务体系，通过财富管理、融资、支付等一系列的金融产品来满足用户衣、食、住、行、娱等多维的场景需求，二者融合在一起，进而形成直销银行的生态化、场景化发展模式。

总体来看，由于具有相当大的想象空间，独立法人的直销银行在短期内将成为市场关注的重点，中小银行的申请热潮也会维持一段时间。从长远看，要想使直销银行成为商业银行重要的利润来源，还需要实现很多重要的突破。就目前来看，多数银行缺乏互联网平台搭建和场景建设的能力，对直销银行的热衷还处于跟风与模仿阶段，并未形成真正可持续的模式。我们预计，在互联网“赢家通吃”的发展定律下，未来可能会有一些优秀的直销银行获得成功，但可能难以广泛复制。当然，实践中或许也有别的可能性，还

需拭目以待。