



传统银行的物力人力往往很难满足消费金融的需求，而一般科技金融类生态银行才能满足这种大众的、普惠的、大规模的、市场细分的需求。中国是一个人口非常多的国家，并且已进入中等发达国家行列，随着中国越来越富强，我们的消费能力不断增强。2016年，中国的消费规模在全世

界排名第二，我国已经步入消费时代。创建直销银行，实质是在做消费金融，而消费金融定价高、风险分散、利润大。消费金融崛起需要相应的金融服务，而科技金融类生态银行才能完整提供相应的服务。

第三，移动支付对银行支付的冲击，倒逼银行转型升级。根据2016年年底央行公布的数据，我国移动支付总额已达到99万亿元，首次超过中国的GDP总量，支付脱离传统银行，倒逼传统银行转型为数字银行、交易银行、科技银行。

第四，非银行机构对银行金融机构的冲击。这里的非银行机构，是指非持牌机构，比如财富通、支付宝、神州租车、京东白条等机构，涉及金融业务，但所受监管较松，业务量巨大，对银行金融机构的冲击很大。这些冲击也迫使传统银行向直销银行方向转型。

第五，家庭银行的诞生也冲击传统

银行业。兴业银行与乐视集团合作，推出TV版“家庭银行”应用软件，利用移动互联网技术，把银行“开到家里”，将金融服务延伸至家庭场景。这种新型模式及同业转型压力，对传统银行业都会造成冲击。

正是基于以上这些因素，渤海银行已开始着力打造自己的科技银行，自建生态，建立自己的直销银行商业模式。传统银行服务是碎片化的，同业之间也很容易进行产品复制。直销银行没有柜台，没有门店，没有客户经理，依靠风控模型，24小时不间断地为客户提供金融服务，并且定价较高，优势明显。当然，传统银行也有牌照齐全、经验丰富的优势。我们要把传统银行的优势与科技银行的优势结合起来，积极向直销银行的方向转型和发展。

（作者系渤海银行副行长）

曾刚：直销银行的发展方向



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）迅速提高。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域限制，对城商行和农商行这类经营地域局限于本地区的中小银行来说，无疑提供了一个难得的、突破地域限制的机遇，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控制，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+”创新的资金主要来自费用规划，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摆脱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和服务体系，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。

（作者系国家金融与发展实验室银行研究中心主任）

周青松：破局直销银行的“新三化”

天津金城银行是由中国银监会批准设立、民间资本进入筹建的天津市首家民营银行，同时也是全国首批五家民营银行试点之一。根据银监会批复要求，金城银行总部注册设立在天津市自贸区，具体位置在滨海新区响螺湾商务区，属于新开发区，在交通便利性、人口密集度等方面存在很大的局限性。

为了打破这种先天的局限性，金城银行的业务发展方向必然将依托于互联网金融体系的构建与发展“走出去”。所以，金城银行现行的业务模式为传统业务与互联网业务“双核心”模式，一方面有利于保留银行业传统业务模式，另一方面有利于发展互联网金融业务。在该种模式下，未来批准互联网银行的机会一旦来临，金城银行便可以迅速做出应对与转变。

金城银行作为银行业内年轻的新建行，直销银行业务面临消费市场和同业竞争的双重压力，为谋求直销银行健康、有序及迅速发展，我行从以下几个方面入手：

产品特色化。传统银行业务分为资产业务、理财业务、代理业务等，涉及的产品种类可谓花样繁多。在如此多的银行业务产品中，客户的第一选择显得尤为重