



直销银行法人化：期待新生

我国直销银行领域还未出现成熟的发展模式，无论是以百信银行为代表的传统银行子公司，还是选择直销银行模式的民营银行，都有机会大展拳脚。

文 | 曾刚

面临互联网转型的压力，传统银行又出新招。

自1月5日全国首家采用独立法人运作模式的直销银行——百信银行落地以来，直销银行法人化之风席卷国内银行业。短短两个月，申请直销银行牌照的传统银行超过了20家。

出师未捷

我国第一家直销银行出现于2013年9月，北京银行与荷兰ING集团联合推出了直销银

行业务。在跟风思想驱动下，2013~2014年，国内银行圈掀起了一轮成立直销银行的热潮。当时的直销银行还不是法人企业，全部以传统银行的一个部门或事业部在运作。

直销银行获得青睐，离不开两个核心驱动因素。一是成本节约的动因。银行业市场竞争日益激烈，物理网点和人工成本持续上升，传统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。随着互

联网经济的蓬勃发展，我国居民的金融消费习惯也在发生变化，电子替代率迅速提高，这对银行的服务模式提出了新要求。

据不完全统计，截至目前，国内约有70家传统银行开通了直销银行业务。其中，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。这样一种发展格局，凸显了我国传统银行对直销银行的定位，即将其作为互联网端的获客渠道，以拓展新客户为主要发展方向，而非服务于原有客户。由于直销银行不受地域限制，对城商行、农商行这类经营地域有限的中小银行来说，无疑提供了一个难得的业务拓展通道。

可惜事与愿违，直销银行蓬勃发展的局面并未出现，在实际运营中，掣肘因素太多。第一，按照中国人民银行的规定，银行通过电子渠道只能为客户开立Ⅱ类户、Ⅲ类户，这两类账户不能为客户提供存取现金服务，也不能发放实体介质，让直销银行的业务范围受到了很大限制。第二，我国直销银行尚处于起步阶段，大多摒弃了客户的个性化需求，仅提供标准化产品和服务，更有甚者，多数直销银行被定位于理财类产品的销售平台，与电子银行、手机银行的业务重合性较大，这导致直销银行存在定位不明、产品同质化严重等问题，没有形成独有的竞争力。

结果发展至今，从总体上来讲，我国的直销银行没有能够成为传统银行的重要业务支撑与收入来源，也没有能够成功引领传统银行的互联网转型。

引他山之石

第一次直销银行热潮没有大放异彩，并不能说明直销银行领域没有探索价值。其实，直销银行是一个顺应互联网经济发展的事物，如果在发展理念与业务模式上进行合理的创新，

满足客户的新需求，不仅能够为银行创造巨大的新市场与盈利空间，也会促进实体经济的发展。目前，我国已经有4000多家银行业金融机构，银行间竞争非常激烈，发展直销银行，和传统银行错位竞争，是一个值得寻求的发展方向。

正是因为看准了直销银行的成长空间，微众银行、网商银行、新网银行三家民营银行才会“自缚手脚”，尽管拥有全能银行牌照，可以设立线下网点，它们还是选择了纯粹的互联网经营模式，不做线下业务，经营范围与直销银行完全重合。

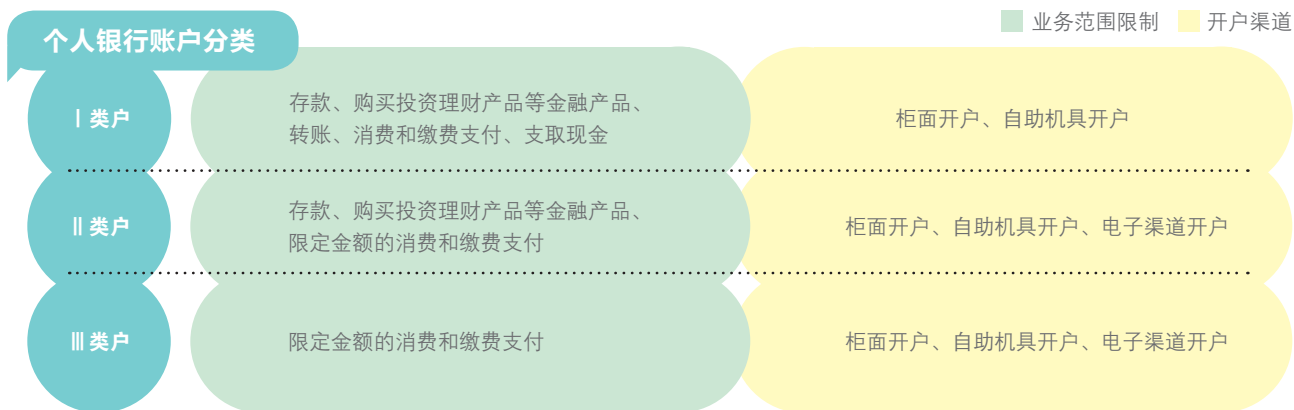
传统银行自然也不愿就此放弃一个可能的蓝海，于是有了百信银行，有了直销银行法人化热潮。百信银行由中信银行和百度作为发起人，两者占股分别为70%和30%，以它为代表，直销银行再次发力依旧由传统银行主导，但它们希望借机引入互联网基因，以期在专营化、平台化和生态化方面取得突破。

专营化是直销银行向互联网金融企业靠拢的基础。独立运营之后，传统银行附加在直销银行身上的限制将被打破，独立的企业文化与管理方式才可能形成。一是在激励机制上，独立法人直销银行可以通过股权激励等多种报酬激励形式，充分调动从业人员积极性，摆脱传统银行偏重风险控制，薪酬制度本质上不鼓励创新的人才管理模式。二是在融资成本上，传统银行进行“互联网+”创新的资金主要来源于自有资金，投入相对有限，且偏重于短期利益，而互联网企业最重要的融资来源是战略性股权融资，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。三是在机构管理上，传统银行的矩阵式管理模式并不适应“互联网+”创新的要求，法人化以后，直销银行的组织结构有望更加扁平化，多部门协作、业务创新等活动会更为灵活。

平台化也是直销银行的必争之地。在摆脱

发展至今，从总体上来讲，我国的直销银行没有能够成为传统银行的重要业务支撑与收入来源，也没有能够成功引领传统银行的互联网转型。





资料来源：中国人民银行《关于改进个人银行账户服务加强账户管理的通知》

了线下经营的限制之后，直销银行不应该仅仅是传统银行已有产品的一个网上渠道，而是应该成为围绕客户需求而搭建起来的产品和服务平台，快捷、一站式地满足客户全方位的金融需求。通过引入互联网企业作为战略投资者，有助于直销银行引入生活场景，逐步升级到集生产、消费、生活、理财、娱乐于一体的全方位服务平台，以此加大对客户的吸引力度，提高客户黏性。

押注未来

由于具有相当大的想象空间，直销银行法人化成为了近期银行业的关注焦点。同时，传统银行争抢直销银行牌照，还有一些其他方面的助推因素。

近年来，随着利率市场化的推进和金融脱媒现象加剧，传统银行的业务模式遭遇挑战，导致资本市场对其估值水平一路走低。成立独立法人直销银行，嫁接上互联网基因，则有可能摆脱传统银行的低估值约束，让新成立的直销银行按照互联网金融企业的估值模式进行重新定价。在未来，还有可能让其单独上市，吸

引更多的资源投入。

另外，直销银行牌照本身也具有潜在的升值空间。目前由于远程开户限制，直销银行不能开立 I 类户，所谓的有限牌照显得不那么值钱。但政策是不断更新的，并不能排除未来实现 I 类户远程开户的可能性。到那时候，直销银行就变成了真正的全能银行，牌照价值便会凸显出来。

不过归根究底，良好的经营成果与成长空间才是独立法人直销银行的立身之本，企业估值与牌照价值也都与此息息相关。目前来看，我国直销银行领域还未出现成熟的发展模式，无论是以百信银行为代表的、传统银行成立的直销银行子公司，还是选择直销银行模式的民营银行，都有机会大展拳脚。就直销银行子公司来说，优势在于，它可以与母公司现有的线下网点进行互动，在金融产品开发方面也拥有后台支撑；制约它们未来成长的，将是互联网平台搭建和场景建设能力，虽然可以引入战略投资者，但究竟能否弥补其先天性的缺陷，形势并不明朗。E

（作者系中国社科院金融研究所银行研究室主任）