



抓住机遇，铸造卓越
直销银行 - 探索金融互联新时代
下商业银行的转型与发展

前言

在未来我国经济发展的新常态下，商业银行将面临更加具有挑战的宏观环境，其中信贷风险加剧，金融脱媒，利率市场化，互联网金融的兴起势将削弱传统商业银行的竞争力。商业银行在经济新常态及数字时代的大背景下，战略转型显得尤为重要。

移动互联网的迅速发展为商业银行带来了新的机遇。中国正以前所未有的速度大步迈入移动互联网时代，无论是用户规模、基础设施、终端数量还是产业生态、技术支持都在过去 10 年间发生了翻天覆地的变化。移动设备普及率的爆炸性增长与基础设施的日臻完善都为移动互联网新经济的来临提供了基础条件，从而更进一步地推动了消费行为的移动互联化。移动互联网全方位的发展，正在以前所未有的广度和深度推动社会进步，孕育了创新型商业形态的演变，传统的商业银行经营模式亟需寻求转变。

直销银行在此背景下应运而生。面对移动互联时代消费者对响应快速、客户体验卓越、物有所值的价值主张青睐有加，直销银行利用其创新性，以客户为中心推出高质量的产品与服务，是银行业面对机遇与挑战，实现数字战略转型的重要手段。



目录

1	金融互联背景下商业银行面临的机遇与挑战
6	直销银行是银行业把握机遇、应对挑战的有效抓手
11	德勤对发展直销银行的理解
16	探索符合我国金融业发展现状的直销银行模式
17	作者

金融互联背景下商业银行面临的机遇与挑战

移动互联网的高速发展深刻的影响着每一个行业，商业银行所面对的市场经营环境也随之不断迁徙变化。德勤认为，在新常态及数字时代，银行业的机遇与挑战共存。**商业银行必须因势利导，实现战略转型，以实现长期可持续发展。**

利率市场化进程的稳步推进，使得中小商业银行将面临利差不断缩窄的经营挑战

中国金融改革的攻坚正逐步走向深水区，利率市场化时间表已经明确，商业银行未来如何应对息差收窄、稳定负债成本、实现稳健运营就是首要挑战。

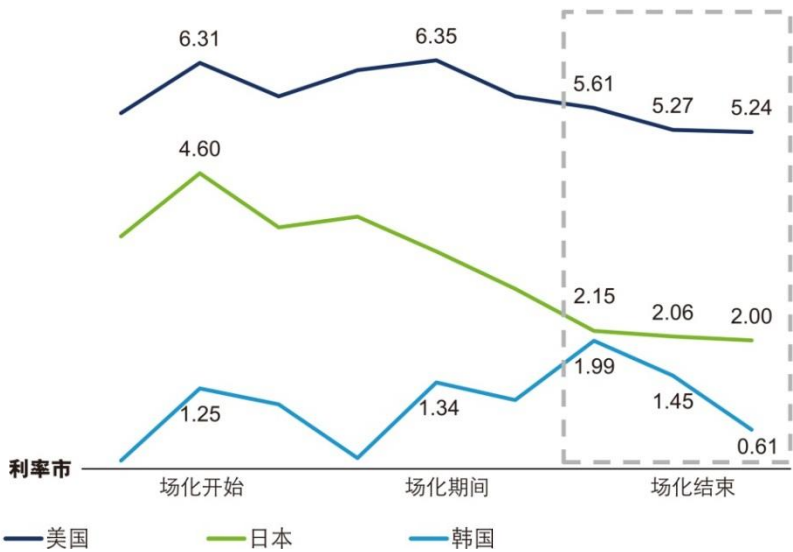
我国的利率市场化从 1996 年开放同业拆借利率开始，目前已经进行到了改革的最后阶段。现我国仅存款利率上限限定为基准利率的 1.2 倍，贷款利率的下限已经取消。央行在会议上明确表示目前仅需要两到三个政策工具来引导短期和中期利率，并明确利率市场化预计将在两年内完全完成。这使得我国商业银行的转型面临着时间的紧迫性。

根据发达国家的经验，利率市场化导致对存贷款的竞争更加激烈，活期存款定期化和货币基金争夺部分存款，由此带来的存款成本上升和贷款收益下降肯定会对银行的利息收入造成一定的冲击，体现在损益表上就是存贷利差逐渐缩小。目前我国商业银行的存贷利差大部分已经降到百份之三以内，一般利率市场化期间和结束初期商业银行的存贷利差都有进一步缩窄的空间，就国际经验来看，利率市场化完成时美国存贷利差约为百份之五，日本约为百份之二，韩国在百份之一左右（图 1），这说明我国的利差水平还将继续下行。当然除了利率市场化之外，包括金融市场的发达程度、市场的竞争程度、和金融体制的管制水平等在内的各类因素都将影响利差的大小。从这些因素来看，我国的金融市场发达程度和竞争程度在逐渐加剧，金融监管对价格的调控将更加市场化，这都为利差缩窄提供了证据支撑。

而中小型银行在应对利差缩窄环境时所处的相对劣势集中表现在两个方面，包括 1) 服务区域及半径受限。在网点数量上，大型银行远远领先于股份制银行和城商行，大型银行即使存款利率低于同业对手，网点所带来的便利性依然能够使其保证一定的储户数量，反观中小银行即使在存款的价格上有一定吸引力，由于网点较少，就不能保证对储户的吸引力；2) 收入结构单一。我国大型银行的中间收入占比也相对更高，中小型银行，特别是城商行，仍然未能对依赖传统存贷款的模式做出有效调整，在应对利率市场化时处于劣势。

中小银行应对存款成本上升的关键在于能否找到便宜、稳定的存款来源。

图 1 美、日、韩利率市场化期间存贷利差变化（%）



数据来源：wind，德勤分析

互联网金融崛起，为传统银行零售业务带来冲击

图 2 第三方支付流程



资料来源：德勤分析

相较发达市场，中国银行业受到来自互联网金融冲击尤甚，商业银行所面对的市场竞争更加激烈。

互联网金融是指以依托于支付、云计算、社交网络以及搜索引擎等互联网工具，实现资金融通、支付和信息中介等业务的一种新兴金融形式。目前业界对互联网金融业务的探讨主要集中于第三方支付、互联网保险、货币基金以及 P2P 产品等，其中又以第三方支付和货币基金对银行业的冲击最大。

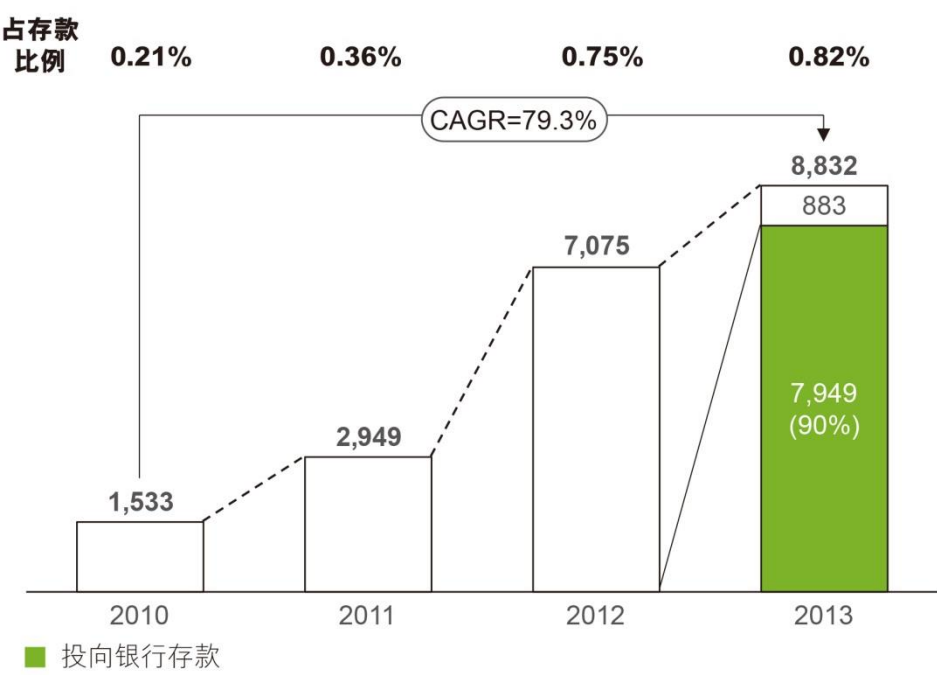
目前在第三方互联网支付市场上，支付宝和财付通占据着市场份额的近百份之六十，一方面互联网公司的支付平台对银行的支付结算业务形成了外部冲击，另一方面大型互联网企业往往以自己的第三方支付平台为支点，向包括贷款领域、投资理财领域、保险领域等在内的传统金融领域进行渗透（图 2）。

如阿里巴巴的余额宝产品对接的天弘货币基金在 2014 上半年规模达到了 5742 亿左右，分流了大量的银行存款。而这支货币基金百份之九十的投资标的是银行的协议存款，较高的利率进一步推高了银行存款负债成本。

在余额宝大获成功之后，各个互联网公司纷纷推出各自的货币基金“宝类”产品，如腾讯的理财通，百度的百发百赚，京东的小金库等。在这些产品的带动下，我国的货币基金市场规模在 2013 年翻了一倍达到了 8.832 亿（图 3），相当于我国存款规模的百份之零点八。美国在利率市场化完成的 1985 年，货币基金和活期存款分别占存款的比例为百份之八点一和百份之十八点一，说明我国未来一段时间内货币基金还有着广阔的发展空间。

中小银行同样应该做好应对互联网公司分流存款的准备。

图3 货币基金规模（亿）



数据来源：案头研究，德勤分析

数字一代崛起，将成为互联网金融的主力客群

中国已经迈入移动互联网时代，截至 2013 年末，智能手机保有量达 5.8 亿台，并保持百份之六十的增速；平板电脑出货量超过 1769 万台，增长率达百份之六十点七。随着国内互联网普及率不断提升，年龄为 20-50 岁的消费者已经崛起成为“数字一代”，表现出如下特征：

生活消费互联网化

“数字一代”的生活极度依赖互联网。根据调查中国网民平均每周上网 25.9 小时，相当于每年在网络上花费 57 整天。电子商务孕育了数字一代的线上消费行为，2013 年，网购用户规模达 3 亿人，并预计将在 2015 年达到 4 亿。淘宝在 2013 年双十一期间交易额达到 350.19 亿元，手机淘宝注册总数已经超过 4 亿人。

时间碎片化

“数字一代”生活节奏快，工作时间长。根据中国白领互联网使用调查，数字一代工作负荷较重，百份之七十六的人需要加班，其中有百份之五十的人需要加班超过一个小时。随着城市的扩张，数字一代通勤时间也大大增长，百份之六十九的人每天有超过 1 小时花在路上。这极大地压缩了数字一代的闲暇时间。事实上，有百份之八十六的人每天闲暇时间不超过 6 小时，而这其中大部分时间是碎片化的通勤、餐馆等位的时间。

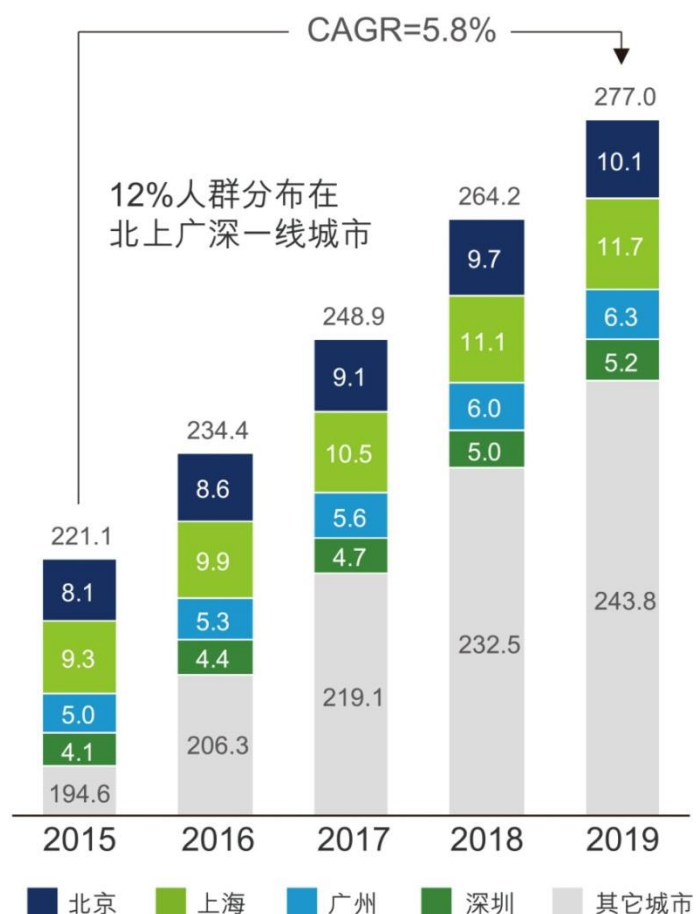
被压抑的金融需求

同时，数字一代也是受到金融压抑的一代，过去的 30 年中，中国的金融市场受到严格的管制，在投资回报率、产品种类、产品服务上，远不能满足日益增长的金融需求。在监管允许的条件下，数字一代对增值保值的金融产品有着较高需求。

潜力客群

数字大众富裕一代规模巨大，作为目标客群是商业银行业务新的增长点。根据德勤分析，随着城镇化进程不断推进，普及率不断提高，估计中国“数字大众富裕一代”人口将在 2019 年末达到 2.77 亿,其中百分之十二集中在一线城市（图 4）。庞大的“数字大众富裕一代”人群对简而不繁、随时随地的消费形式有着巨大的需求，据德勤测算，数字大众富裕一代人均持有的金融资产规模预计将从 2015 年的 7 万元，增长至 2019 年的 9.3 万元。届时金融资产市场总体量将达到 25.7 万亿，为直销银行的发展创造了巨大的机遇。

图 4 数字大众富裕一代规模（百万）



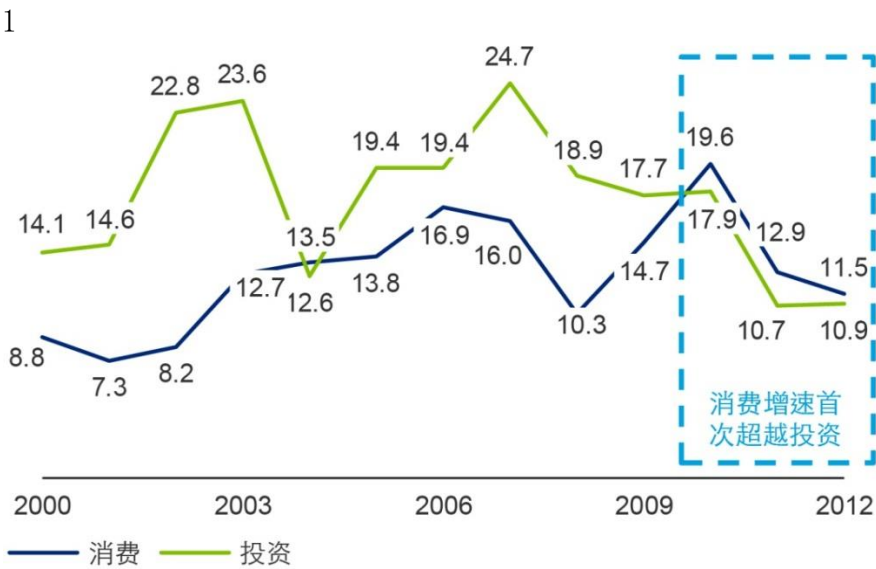
数据来源：IMF，德勤分析

国家宏观经济将由消费驱动，发展零售业务大有可为

未来中国经济增长方式将由投资驱动逐渐转型为消费拉动，这也为商业银行零售业务的发展提供了转型机遇。

“十一五”规划明确提出，把扩大国内需求特别是消费需求作为宏观调控的基本出发点，力促经济增长由主要依靠投资和出口拉动，向消费与投资、内需与外需协调拉动转变。“十二五”规划期内社会消费品零售总额将保持百份之十五的年复合增速，居民消费率也将由期初的百份之三十五提高到百份之五十至百份之五十五。未来一段时间，中国经济总体上仍然处于结构调整的状态，经济增长方式将逐渐由投资驱动向消费驱动靠拢。

图 5 我国 GDP 中消费和投资的增速 (%)



数据来源：国家统计局

城乡居民收入的增长有利于推动消费升级。来自国家统计局的数据显示，2013 年我国居民可支配收入为 26,955 元，从 2010 年开始一直保持年均百份之十点九的增长速度。此外，2008 年开始在全国城乡普遍实行免费义务教育，加快建设覆盖城乡居民的医疗保障制度，完善社会保障体系和救助体系等各项社会保障措施的逐步落实到位，都有利于稳定消费信心，进而促进消费的增长。

2007 年消费对经济增长的贡献率 7 年来首次超过投资。2010 年作为经济增长方式的拐点，消费增速首次超越投资增速（图 5）。宏观经济形势的变化给商业银行零售业务的发展提供了转型机遇。

直销银行是银行业把握机遇、应对挑战的有效抓手

直销银行有别于传统电子银行

直销银行是随着互联网技术的成熟而诞生的创新型银行，是指不设实体网点，通过电话、网站和手机客户端等线上媒介，实现业务中心与客户直接往来的银行。

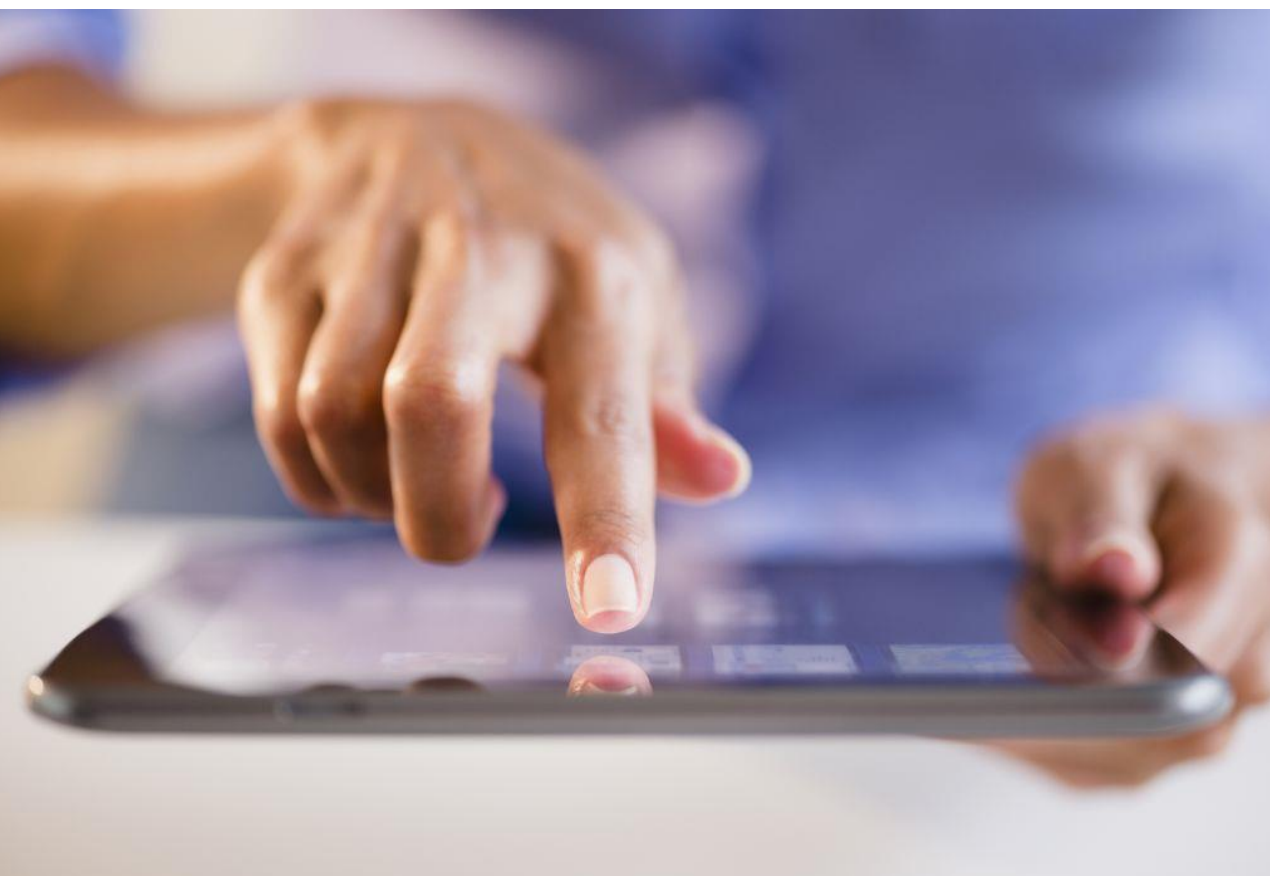
直销银行虽然同样采取线上模式经营零售银行业务，但与现在广泛存在的电子银行有着本质不同。首先，在目标客户定位上，电子银行作为传统银行的渠道，面向不同层次客户，包括大众客户以及少部分高净值客户，提供多样性的服务，实现线下服务线上化，而**直销银行通常定位于大众中的特定群体，提供有限的、标准化的产品与服务**，一般仅包括存款、理财、基金、支付等几个品类，每个品类下产品有数种标准化产品。在组织架构上，电子银行一般是零售业务条线的渠道部门，依附于零售业务，而直销银行由于不同于传统零售业务的定位，在战略上与传统银行零售业务实现差异化。另外针对其目标客户，需有更短的决策链与快速的反应机制，**通常以独立事业部制的形式存在，甚至成立独立法人。**



我国直销银行正处于起步阶段

直销银行的概念最早产生于 20 世纪 90 年代，是现代快速的消费方式以及高效的信息科技的产物。由于其不依赖物理网点的形式，成为业务扩展的有力手段。1995 年，Security First Network Bank 在美国成立，成为全球第一家网络银行。现存最为成功的直销银行 ING Direct 于 1997 年在加拿大首创，其创立目的旨在将 ING 集团的零售业务从欧洲有限范围拓展到全球。利用方便快捷、简单超值的存款产品，ING Direct 打开了海外市场。在加拿大 ING Direct 大获成功后，该模式被迅速复制，鼎盛时期在全球 9 个国家包括美国、加拿大、澳大利亚、德国、英国、奥地利、法国、意大利、西班牙均有业务。在 ING 直销银行最为成功的德国，其独立运营的 ING-Diba 成为德国三大零售银行。在澳大利亚，ING Direct 成为当地第五大零售储蓄银行。直销银行发展近二十年来，在各国银行业的市场份额已达百份之九至百份之十，且占比仍在不断扩大。

截至 2014 年 8 月在我国已经有 9 家银行推出了直销银行业务。2013 年 9 月，北京银行直销银行品牌发布，2014 年 2 月，民生直销银行、华润直销银行分别上线，2014 年 3 月，兴业银行直销银行上线，2014 年 6 月，包商银行与南京银行分别发布了“小马 Bank”与“你好银行”作为其直销银行品牌。2014 年 8 月 7 日，平安银行宣布其在线零售银行业务和品牌“橙子银行”正式上线。2014 年 8 月 10 日，江苏银行直销银行携“惠多存”、“开鑫盈”、“放心汇”、“容易付”等多款产品 and 应用正式上线。直销银行在上线后，客户总量、产品申购总额均呈现高速增长，其中民生银行直销银行客户总量在上线后短期内达 47 万户，主打产品“如意宝”申购额超过 470 亿元，保有量达 141 亿元。尽管已有多家银行推出直销银行业务，与在欧美发达国家的成熟发展相比，我国直销银行仍处于萌芽状态，业务定位、操作模式仍不清晰，还有待进一步探索。



直销银行能够满足“数字一代”对便捷、卓越体验、物有所值的金融产品及服务诉求

直销银行通常有以下特点作为其核心竞争力，符合规模庞大的数字一代的价值诉求：

数据

与传统银行的多而全的产品组合，面对各阶层的客户群体不同，直销银行针对特定用户群体，提供少而精的产品，同时也覆盖了存款、贷款、投资、支付的主要类别。直销银行依靠大数据作为其运营的关键一环，基于客户数据的分析，进行有针对性的产品开发，这些有限的产品能够精准满足客户需求。

纯线上运营

直销银行采取纯线上的运营模式，其渠道包括电话、网站和手机客户端等，从开户到产品购买的全流程都可以在线上完成。能够满足“数字一代”的移动化的需求。同时，呼叫中心为直销银行提供远程客户服务与营销支持，保证客户能够全天候得到服务。

产品与客户体验

直销银行产品在性价比上具有一定竞争力。由于直销银行省去了传统银行开设物理网点的固定投资，并将人工服务的成本大大降低，可以让利于客户，提供性价比高的产品。直销银行注重客户体验，ING Direct 为客户承担使用各大银行 ATM 的手续费，使其成为了“网点”最多的银行，极大地方便了客户的取款与转账。民生银行直销银行一改传统电子银行的沉闷的界面与复杂的流程，采用温馨的界面，并逐步引导客户购买产品，只需四步就能完成从注册到产品购买的全部流程，方便了客户。简短的流程便于数字一代利用碎片化的时间。

快速

与传统银行的机构庞杂不同，直销银行通常采用扁平的组织架构，这就保证了它能够追随用户需求，及时对市场变化做出反应，满足“数字一代”对金融产品的精致需求。同时决策链大大缩短，也增加了银行整体组织的活力。



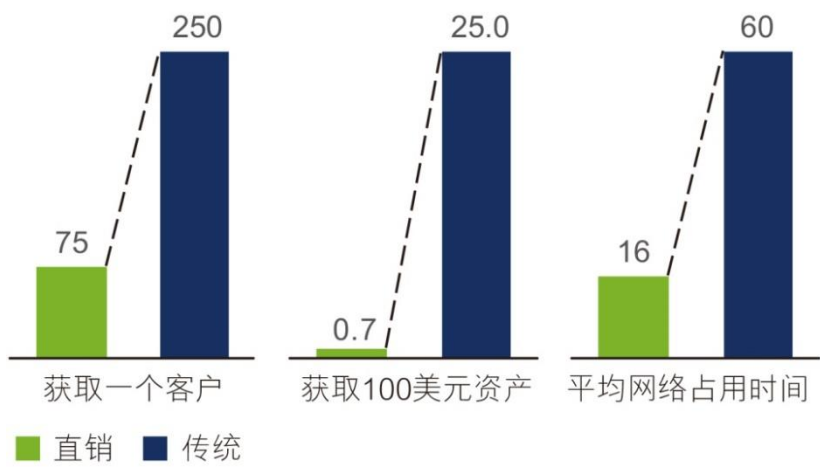
直销银行实现低成本运营

直销银行是银行面对利率市场化时降低运营成本的重要抓手。直销银行脱离物理网点，以移动和互联与呼叫中心相结合的方式提供服务，不但节省物理网点建设的固定投资，也大大缩小了人力成本支出。此外，直销银行所针对的用户均为互联网熟练用户，平均网络资源占用时间短，相较传统电子银行运维成本更低。成本节约也为直销银行高于市场平均收益的产品提供基础。

ING Direct 获取客户成本远低于传统银行(图 6)，并且由于 ING Direct 选择客户的针对性，每名客户占用网络时间不足传统银行电子银行的三分之一。这些都使得 ING Direct 的成本收入比大大低于当地传统银行。

总的来说，直销银行能够保持低成本运营，在稳定运营后能够实现规模经济，能够在一定程度上改善利率市场化进程中利差空间缩小对银行负债成本造成的压力。

图 6. 直销银行与传统银行的平均获客成本对比（美元，分钟）



数据来源：案头研究，德勤分析

直销银行是中小商业银行额外、稳定的资金来源

在面对银行业激烈的同业竞争以及互联网金融的侵蚀，直销银行作为一个额外的资金来源，能够起到稳定资金流作用。

面临互联网金融对传统银行的侵蚀，直销银行结合传统银行与互联网金融双方的优势，能吸引部分客户回流至银行。首先，直销银行将低于传统银行的成本让利于客户，产品收益率更高。目前部分直销银行提供的货币基金产品收益率已经高于互联网金融的同类典型余额宝的收益率，在市场上有一定竞争力。同时直销银行还沿袭了银行风险控制的优势，相比互联网金融的高风险，给予客户更多消费信心。其次，直销银行结合了互联网金融的方便快捷性，购买产品流程快捷简单，给客户带来了极大便利。依靠银行支付结算系统，资金相对互联网金融账户更加安全，对特定客户有较大吸引力。

通过互联网式的发展，直销银行能够快速获取额外存款，扩张能力大于传统银行。以民生银行直销银行为例，自 2014 年 2 月上线，截至 2014 年 5 月底，客户总量、产品申购总额均呈现高速增长，客户总量达到 47 万户，主打产品“如意宝”申购额超过 470 亿元，保有量达 141 亿元。

此外，直销银行通过其简单易用性，能够吸引大量新客户，逐渐培养客户金融产品使用习惯。未来客户的产品需求将从简单向复杂转换，由简单的储蓄产品向共同账户、信托服务等高级产品过渡；服务需求将由标准向定制转换，从简单的理财基金产品购买向财务咨询等个性化服务过渡。在客户的品牌忠诚度提升后，这部分高级需求能够被转接至母行，未来能够交叉销售，建立更多的接触点，将存款与服务需求留在银行体系内部，促进与母行零售业务的共同发展。

对于商业银行，尤其是规模相对全国性股份制商业银行较小的城市商业银行。直销银行业务的发展切合其转型需求。



德勤对发展直销银行的理解

直销银行运营模式

从长期来看，直销银行将以成为全功能银行为目标，根据海外经验，直销银行通常有三种运营模式：

模式一

直销银行作为传统银行渠道的补充，这类直销银行通常通过网络提供差异于网上银行的服务，是银行提高其服务附加值、增强竞争力的一种手段。但银行本身运营架构并未脱离传统物理网点，拥有较强的物理网点网络，物理渠道仍然是主要提供服务的渠道。

模式二

以非物理网点为核心构建，直销渠道是银行的主要渠道，此类直销银行包括 ING 直销银行、First Direct 等。这类银行的构建完全基于非物理渠道，物理网点仅起到营销辅助作用。这类银行不受地域限制，有极强的客户拓展能力。凭借全方位、针对性的产品服务组合，强调客户体验和物有所值的客户价值主张，正逐渐成为数字客户所青睐，成为其首选银行。





模式三

搭建金融服务平台。这类直销银行通常集合了数家金融机构的产品及服务，客户能够通过比较选择满足需求的产品。此类直销银行包括以 LendingTree.com 为代表的网上金融超市，集合了不同银行的房贷、车贷服务。这种模式对银行是双刃剑。一方面，平台式的直销银行一站式满足客户需求，能够获取更多客户。同时，在打破信息不对称后，客户对平台上金融产品的价格更加敏感，对平台式直销银行的产品设计提出了更高要求。



就海外发展经验看，成功开展直销银行业务的传统商业银行主要是采用前两种模式，即物理渠道补充和线上渠道为主的模式。相较国外当下的直销银行模式，我国直销银行的发展可以分为以银行及互联网公司为主导的两大阵营，四类模式（图 7）。兴业银行直销银行、橙子银行、华润直销银行以产品超市概念为核心，提供全面的产品组合，然而这样的产品定位有别于直销银行“少而精”的产品定位。民生银行直销银行和南京银行直销银行-“你好银行”主打储蓄类产品，产品定位与国外模式相近，然而与国外模式不同的是，目前两家银行的直销银行还是依附于母行的架构内运行，其品牌定位和母行现有的品牌定位差异性不大。以提供资产业务和 p2p 平台为主的包商银行小马 bank 及重庆银行直销银行则定位小众市场，提供资产业务。互联网巨头阿里巴巴及腾讯聚焦货币基金市场，将电商平台与其对接，有效的提高了客户粘度及客户体验。

图 7. 我国直销银行现有市场竞争格局分析

	银行业直销银行			互联网公司
国内竞争者及其商业模式	以超市概念为核心 大而全的基金及理财产品：提供全面的产品组合加专属产品	主打类储蓄产品 与货币基金挂钩的高收益产品：类储蓄产品也有活期的便利性	资产业务和P2P平台 线上资产及账户增值服务：P2P、小额贷款、理财规划或缴费	电商货币市场基金 电商平台对接货币基金：利用互联网流量和货币基金圈住客户
与国外直销银行比较	 <ul style="list-style-type: none"> 丰富的产品选择，但与简单理念不符 	 <ul style="list-style-type: none"> 最接近国外模式 主要差异点为： <ul style="list-style-type: none"> - 在电子银行部门下，组织架构不独立 - 与母行品牌定位差异不大 	 <ul style="list-style-type: none"> 聚焦小众市场，提供资产业务 国外没有从资产业务做起的模式 	 <ul style="list-style-type: none"> 产品逻辑上相似 产品特点 <ul style="list-style-type: none"> - 简单的高收益类活期存款产品 - 注重用户体验

与国际成功模式的相似程度  低 →  高

数据来源：案头研究，德勤分析

目前我国直销银行的发展尚属起步阶段，商业模式也未形成稳定及清晰的态势。德勤认为未来我国直销银行将迎来快速发展，市场竞争者的数量将日渐增多，竞争程度也将越发激烈。传统银行若能率先开展直销银行业务将能够获得先发优势，占领市场，带来新的业务增长契机。

直销银行的成功要素

结合海外直销银行的成功经验，以及对中国市场的分析，德勤认为直销银行的成功应秉承三大原则，五大方面。

三大原则：

1. 创新

在竞争激烈的银行业中，银行业现有顾客群较为稳固，直销银行需要采取异于传统银行“多而全”的商业模式，针对有限范围的客户提供标准化产品，充分发挥低成本的优势，同时与传统零售业务形成差异化，保持其竞争力。

面对互联网科技的高速发展以及商业形态的巨大改变，直销银行还需要采取创新性的形式，以满足消费者的新型需求。利用直销银行平台可以进行充分的产品创新，紧跟时代脉络。

2. 以客户为中心

为了面对互联网时代银行业更加激烈的同业竞争，直销银行需要摆脱我国传统银行由上至下的运营方式。在未来的银行业务中，客户将是绝对的中心，用户体验是决定银行成功与否的重要因素。为了更好地吸引并保留客户，直销银行需要实现流程让位于产品，产品让位于客户，真正实现以客户为中心。国际领先直销银行已经在此方面做出了改变。客户智能与客户管理将是直销银行后台业务的重要组成部分。

3. 高效

直销银行的高效体现在两个方面：

其一是运作的高效。随着银行业发展不断走向成熟，商业银行决策链已经大大缩短，反应时间已经能逐渐追随市场。然而与互联网金融企业的灵活性相比仍有较大差距。直销银行的特点与其目标客户决定了其对反应速度较高需求。直销银行面对“数字一代”客户，其对金融产品的需求就如对时尚的追求一般瞬息万变，商业机会稍纵即逝。传统银行管理层通常层次繁多，直销银行需要在组织架构上更加扁平化，以实现战略决策的灵活性，更快对市场做出反应。

其二是流程的高效。直销银行在流程上要大大短于传统银行，以实现其在用户体验上的根本不同，打造其核心竞争力。直销银行将互联网与移动终端作为核心渠道。其中移动互联是便捷的核心要素，契合数字一代的生活方式与节奏，互联网渠道可以成为主要的线上补充。在没有物理网点的环境下，通过呼叫中心为客户提供人工服务。



五大方面：

直销银行是互联网时代的新型银行运作模式，

发展直销银行应把握客户、产品和服务、区域及渠道、品牌与支撑体系五大方面（图 8）。

图 8.直销银行运营模式分析



数据来源：德勤分析

在客户定位方面，直销银行以“数字一代”为目标客群。他们具有一定的收入基础，习惯于使用电子设备，并乐于自助理财。这区别于传统银行全面的客户定位。

在产品与服务方面，直销银行以简单、透明、标准化、以客户为中心作为产品与服务的设计理念。与传统银行“大而全”的产品服务体系相比，直销银行更讲求“少而精”。产品设计更加贴近客户需求，推出速度更加具有时效性。

在区域与渠道方面，直销银行完全通过电子渠道实现业务的办理。移动互联网、终端设备被广泛应用。客户不再受到物理网点及营业时间的限制，可随时随地满足业务需求。而传统银行依旧主要依托于物理网点，受到地域及营业时间等方面的制约。

在品牌方面，直销银行由于其依托于银行的特征，传承了银行的特有优势，大大提升了客户对于安全性的信任。其独立于母行的品牌运作又提升了其管理与运营的灵活性与高效性。

探索符合我国银行业发展现状的直销银行模式

由于中外金融环境不同，中国直销银行在经营理念与操作方式上应与海外直销银行略有区别。

从监管环境上来看，国外直销银行可以获得独立的银行牌照，一些直销银行采用与母行完全独立的形式，建立独立法人，具有更大的灵活性。而在我国银行开户“面签”机制一直以来是制约互联网银行发展的最大掣肘。近期央行下发《关于银行业金融机构远程开立人民币银行账户的指导意见(征求意见稿)》，对银行远程开立账户提出框架性意见，除柜台方式外，银行账户开立有望取得第二种“线上方式”，为互联网银行业务创造了基础。对于民营银行或者互联网银行将是一大利好消息。

从金融环境来看，在国外，利率市场化已经完成，商业银行对储蓄产品有自由定价权。而在中国，利率市场化仍然处于推进阶段，零售存款利率最高只能上浮至基准利率的 1.2 倍，即使一浮至顶，仍然难以与现下流行的货币基金等金融产品竞争，单从存款产品出发难以吸引顾客。

从行业生态来看，国外传统银行业一般给予客户较低的储蓄利率，例如 ING 进入加拿大时，银行业处于大银行垄断状态，普遍利率低费率高，直销银行高回报与优秀的客户体验能够吸引大量客户。而在我国，银行业同业竞争激烈，并且由于政策限制，难以通过存款类产品在传统零售业务基础上通过价格发展绝对的竞争优势。

从客户行为来看，国外金融产品消费者相对成熟，能够理性认识收益和风险的关系，了解银行潜在的对付和流动性风险。而中国金融产品消费者在长期以来的国家信用背书下，忽略了银行风险，盲目追求高收益，目前仍然将价格作为金融产品选择时的主要因素。在金融创新不断涌现的今天，商业银行，尤其是中小银行以及城商行，需要审视自身优势与劣势，牢牢把握时代机遇。

在组织架构、系统建设和考核激励方面，直销银行拥有独立的组织架构，独立的 IT 系统，完整的电子化流程和以客户为中心的考核指标，保证了业务的稳定性，提升了客户体验。

德勤认为直销银行是我国中小银行在应对挑战，抓住机遇的重要手段；是开展创新的试验田；是进一步激活非活跃客户，把握数字一代，获取额外、稳定存款来源的新引擎；是借助直销模式的低运营成本优势，优化网点布局的催化剂。直销银行作为互联网时代的产物，以创新形式为客户提供服务，将在未来银行业务转型中发挥至关重要的作用。

德勤中国业务的联络详情

北京

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）

北京分所

中国北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城西二办公楼8层
邮政编码：100738
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 8518 1218

成都

德勤咨询（成都）有限公司

中国成都市人民南路二段1号
仁恒置地广场写字楼34层3406单元
邮政编码：610016
电话：+86 28 6210 2383
传真：+86 28 6210 2385

重庆

德勤咨询（重庆）有限公司

中国重庆市渝中区瑞天路10号
企业天地8号德勤大楼36层
邮政编码：400043
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8859 9188

大连

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）

大连分所

中国大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）

广州分所

中国广州市天河路208号
粤海天河城大厦26楼
邮政编码：510620
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0119 / 0121

杭州

德勤商务咨询（杭州）有限公司

中国杭州市教工路18号
欧美中心企业国际A区605室
邮政编码：310013
电话：+86 571 2811 1900
传真：+86 571 2811 1904

哈尔滨

德勤管理咨询（上海）有限公司

哈尔滨分公司

中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

香港

德勤·关黄陈方会计师行

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南

德勤咨询（上海）有限公司

济南办事处

中国济南市冻源大街150号
济南中信广场A座十层1018单元
邮政编码：250011
电话：+86 531 8518 1058
传真：+86 531 8518 1068

澳门

德勤·关黄陈方会计师行

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

南京

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）

南京分所

中国南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6层
邮政编码：210005
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

上海

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）

中国上海市延安东路222号

外滩中心 30 楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

深圳

德勤华永会计师事务所 (特殊普通合伙)

深圳分所

中国深圳市深南东路 5001 号
华润大厦 13 楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

德勤商务咨询 (上海) 有限公司

苏州分公司

中国苏州市工业园区苏惠路 88 号
环球财富广场 1 幢 23 楼
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

德勤华永会计师事务所 (特殊普通合伙)

天津分所

中国天津市和平区南京路 189 号
津汇广场写字楼 30 层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 2320 6699

武汉

德勤咨询 (上海) 有限公司

武汉办事处

中国武汉市建设大道 568 号
新世界国贸大 38 层 02 号
邮政编码：430022
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门

德勤咨询 (上海) 有限公司

厦门办事处

中国厦门市思明区鹭江道 8 号
国际银行大厦 26 楼 E 单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

联系人

如欲获取更多信息，请联络反洗钱及制裁服务团队：

吴颖兰

合伙人

电话: +86 10 8520 7788

邮箱: lyndawu@deloitte.com.cn

钱敏

副总监

电话: +86 21 2316 6585

邮箱: flqian@deloitte.com.cn

张翔宇

经理

电话: +852 2852 6482

邮箱: danizhang@deloitte.com.hk

请到访 www.deloitte.com/cn 而获得更多讯息

关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指德勤有限公司（一家根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾 150 个国家及地区，凭借其世界一流和高质量专业服务，为客户提供深入见解以协助其应对最为复杂的业务挑战。德勤拥有超过 200,000 名专业人士，致力于追求卓越，树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所，我们在大中华设有 22 个办事处分布于北京、香港、上海、台北、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近 13,500 名员工，按照当地适用法规以协作方式服务客户。

关于德勤中国

德勤品牌随著在 1917 年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络，在德勤全球网络的支持下，为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国，我们拥有丰富的经验，一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所长。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。