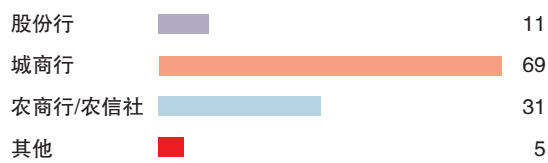


直销银行六年成绩单：破百家和同质化

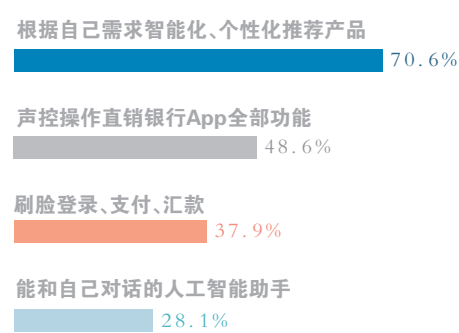
从2014年2月民生银行直销银行上线以来算起，商业银行探索直销银行业务已经有近六年光景。在六年时间里，直销银行的数量已超过百家，但是获客难、产品同质化严重、创新能力不足等问题不断凸显，直销银行的发展进入了瓶颈期。如何在金融功能和产品上创新，避免客户流失成为直销银行亟待解决的难题。国内首家独立法人直销银行百信银行开业一年半就实现盈利的发展势头，也为直销银行独立赋予了更多想象力。

中国直销银行所属银行数量统计



(注：其他包括大型国有银行、民营银行、外资银行)

用户认为未来直销银行App应具备的黑科技



数据来源：《2019中国电子银行调查报告》

百余家与同质化难题

经过近六年时间的发展，直销银行的阵营不断扩容。有数据显示，目前国内推出直销银行业务或实施类似经营业态的银行已超百家。

“直销银行”多由传统银行发起，主要依托Ⅱ、Ⅲ类电子账户开展业务，能打破传统银行在时间、地域上的限制，向用户提供更便捷的服务，为中小银行提供“弯道超车”的机会。因此，中小银行是直销银行的主力军，国有银行和股份制银行中只有工商银行、民生银行、广发银行等十几家上线了直销银行业务，其余大多为城商行和农商行。

然而，中小银行直销银行的运营效果却不尽如人意。从产品设置上来看，直销银行上线的产品多数集中在货币基金、存款、理财产品、基金产品、贷款产品等，这与网上银行、手机银行等传统渠道相比没有明显的区别。同时，随着技术的更新迭代，手机银行实现的功能逐步增多，直销银行的地位也越发尴尬。

在此背景下，部分银行选择将直销银行与手机银行进行整合，实现资源最优配置。例如，南京银行去年12月将手机银行App与直销银行App进行了合并升级，升级为南京银行“你好银行”App，原你好银行App则停止对外服务。在南京银行之前，浦发银行手机银行已经整合了直销银行、小微手机银行等功能；平安银行也将直销银行、信用卡等融入口袋银行App。

据调查，部分仍在运营的直销银行上

线产品量不足，例如，在西部地区某城商行直销银行App上，目前仅上线3款短期理财产品，预期年化收益率在4.18%—4.23%，而尝试浏览大额存单、景点门票销售等功能时，系统一直显示操作超时或链接服务器失败。另一家城商行直销银行App则仅有6款存款产品，期限从3个月到五年不等，年化利率在1.5%—4.75%。

破局新姿态

由于不设物理网点，且多为中小银行开设，直销银行的获客难题一直较为突出。根据中国金融认证中心《2019中国电子银行调查报告》(以下简称《报告》)显示，直销银行获客模式总体而言分为两种模式：一是利用银行自有渠道获客。通过银行直销银行App、手机银行App等在线注册、开户方式获客，以及银行线下网点营销推介获客，自有渠道获客占比65%；二是与第三方平台合作引流或联合获客。不过，通过与第三方平台合作获取的Ⅱ类户直销银行客户，客户黏性及对银行品牌忠诚度较低，因此需探索直销银行客户向借记卡客户的转化。

为此，已有一些直销银行在“内涵”方面尝试创新，在直销银行代销他行理财产品，上线黄金、信用卡、保险等业务。

北京商报记者调查发现，江苏银行直销银行App近日销售青岛银行一款“青鑫共享20015期”理财，该产品1月10日起售，1万元起购，期限为189天，业绩比较基准为4.25%(年化)。据该行客服称，此类代销银行理财业务是近期上线的。民生银行直

销银行近日上线了手机信用卡还款功能，支持母行及其他行信用卡的还款，并且0手续费；杭州银行直销银行上线了平安养老金、黄金ETF基金等业务。

此外，直销银行也聚焦生活场景，获取流量，提升客户黏性。比如，汉口银行直销银行App嵌入了交通罚款、公积金提取业务；晋商直销银行添加了旅游出行、话费流量、晋彩商城等业务；江苏银行直销银行打造了生活缴费、油卡充值、美食电影和爱健康等生活场景类服务。

麻袋研究院高级研究员苏筱芮表示，直销银行目前发展最大的瓶颈就是流量不够、用户黏性不够，代销他行产品，融入生活场景等可以丰富直销银行的产品类型，为用户提供更多选择，对提升用户黏性也有好处。

独立法人直销银行摸石头

除了产品创新外，商业银行也在机制上探索。2017年11月，中信银行联合百度打造的百信银行开业，成为国内首家独立法人直销银行。百信银行成立之后，光大银行、华夏银行、民生银行等多家银行均表示过将设立独立法人直销银行，但至今未有第二家获批。

在沉寂两年后，独立法人直销银行再次引发关注。2019年11月，北京商报记者获悉，招商银行与京东数科合作的直销银行招东银行正在筹备中，等待监管进一步指示。如果招东银行能够顺利获批，将成为第二家具有独立法人资格的直销银行。

实际上，独立法人直销银行牌照的有

望“开闸”，也意味着监管对百信银行经营业绩的认可。

根据中信银行半年报显示，百信银行2019年上半年实现营业净收入13.59亿元，净利润0.55亿元，开业一年多以来净利润就实现了盈利。从客户数来看，百信银行2019年6月末突破2188万户，较2018年末大幅增加988万户；总资产达到442亿元，贷款余额362亿元，其中小微属性贷款余额101亿元。

《2019中国直销银行发展白皮书》(以下简称《白皮书》)指出，除百信银行外，国内其他直销银行仍然作为母行下属部门的形式存在，而独立性不足给直销银行的发展带来诸多阻碍，包括直销银行无法实现独立核算，成本与收入与传统业务混为一谈；战略规划、经营重点都难以摆脱母行的束缚等。

业务人士指出，百信银行良好的发展势头，也将推动更多独立法人直销银行的设立。苏筱芮表示，直销银行目前仍然是母行的附属品，定位不突出、产品同质化。法人独立直销银行如能对上述问题进行突破，预计将迎来发展的春天，届时独立法人直销银行的队伍也会扩大规模。

不过，也有分析人士认为，独立法人直销银行的价值需要具体分析。资深金融科技从业者马超认为，直销银行是传统银行业转型探索过程中的一个方面。对于直销银行是否应保持独立法人，关键要看直销银行与母行的模式差异，如果差异不大则没必要，可将直销银行并回母行电子银行体系。如果母行营销还是非常传统，保持直销银行的独立就很有必要。

错位竞争

直销银行是伴随着互联网的发展而产生的，在当前5G、大数据、云计算等金融科技进一步发展的背景下，明确直销银行的功能定位，加强数字化转型成为破局关键。邮储银行高级经济师卜振兴表示，直销银行可以不用开立实体卡、不需要柜台操作等，在获客方面本应具有明显的优势。不过，从目前发展的情况来看，分化差异明显。与手机银行产品同质化现象严重的直销银行未来有合并的趋势。在未来发展中，商业银行应明确直销银行的定位，并需要考虑如何把客户资源留住，提升品牌影响力，对客户形成黏性。

与市场形成错位竞争也是直销银行的发展方向之一。苏筱芮认为，一方面应充分利用母行资源，找准定位，与母行产生协同作用；另一方面，探索特色化、差异化发展模式与产品开发，与市场形成错位竞争。未来直销银行可以在诸如客服、设计排版、功能设置等方面提升用户体验度。此外，要做好内容，要有差异性，通过交叉营销，将流量变现，实现盈利；设置合理的用户等级体系和激励措施以提升用户黏性等。

《白皮书》指出，在监管趋紧的大环境下，政策环境仍然赋予了直销银行一定的发展空间和想象力。在金融科技的赋能下，未来直销银行将更快地从“以产品为中心”向“以客户体验为中心”转型；从“规模银行”向“价值银行”转型；从传统营销向数字化营销转型。

北京商报记者 孟凡霞 吴限

民生银行北京分行：高举合规经营旗帜 实现健康可持续发展

防范化解金融风险，打好决胜全面小康“三大攻坚战”，商业银行责无旁贷。2019年，民生银行北京分行在北京银保监局的指导和总行的领导下，恪守合规经营理念，通过“夯实合规之基”“力推查改之举”“厚植合规之念”，积极整治金融乱象，维护消费者权益，严守合规底线，补齐管理短板，为防范化解金融风险作出了积极的努力。

持续完善制度建设 夯实合规之基

求木之长者，必固其根本。制度建设是银行合规经营的根本所在，必须持续优化体制和制度，不断完善风险内控管理体系。民生银行北京分行经过20多年的快速发展，分支机构和员工数量逐年增多，现行“分行-支行”两级管理模式过于“扁平化”，给该行造成了不小的管控压力，也蕴藏了一定的风险隐患，亟待进行管理体制的变革。

“中心支行改革是一项扬长补短工程，补的就是风险内控合规管理的短板。”北京分行党委书记、行长杨毓上任一年以来，把解决管理半径过大的难题作为分行党委工

作的重中之重，带领分行党委领导班子调研、酝酿、讨论、试点，全面启动了中心支行改革工作。改革启动后，同一区域的支行组团发展，成立中心支行风险内控管理委员会，设置专职合规管理岗位，缩小管理半径；分行风险内控管理团队下沉到中心支行，实现风险防范前置。

不仅是管理体制的变革，该行多个重要节点的制度规范这一年来也在不断优化。完善支行负责人、运营监控派驻人员的轮岗工作制度，有序分层推进轮岗实施；建立消费者投诉小额补偿和重大投诉专题会商机制，有效提升投诉处理质效；建立全体员工的个人事项报告机制，建立员工异常行为“黄、橙、红”三级预警机制；完善行政印章管理，升级印控系统功能，对运营印章进行清理和规范等。

一系列改革配套措施和制度完善措施的陆续推出，为该行合规管理效率和效果的提升奠定了基础。

持续强化制度执行 力推查改之举

施政之要，贵在落实；落实之要，贵在执行。制度执行不到位一直以来都是民生银行北京分行面临的管理难题。近年来，该行着力强化制度执行，形成了“监督检查、跟踪整改、问责处罚”的管理闭环，以“严”字当头、“实”字落脚，将“硬制度”落实为“硬执行”。

据了解，该行通过高频次、多维度的各类检查，不断强化监督检查威慑力度。通过创新检查方法，有针对性地选择内控管理基础薄弱的支行，组织突击式“飞行检查”，客观揭示支行真实运营管理情况。聚焦内控薄弱环节、监管关注事项，开展专项检查，确保重点业务、重点领域风险防控效果。其中，针对营业场所财富产品合规销售问题，该行还成立了专门团队，定期调阅销售环节录音录像和安保监控录像，现场查看销售资料，重点检查风险等级较高的产品销售行为；同时，组织多轮次的支行自查、分行专项检查，基本实现对辖内网点

的全覆盖。

强化问题整改督导也是该行合规管理提升的重点。通过搭建“问题库”，对检查发现的问题进行“入库”管理，定期跟踪整改情况，明确被查机构和业务主管部门“双线整改”责任。通过健全制度、完善系统、优化流程、改进管理等体系化的整改措施，以及持续强化的督导力度提升问题整改的质量。

此外，该行还进一步加大了对于各类问题的问责处罚力度，促进员工履职尽责，对查而不改、屡查屡犯的机构和个人加重处罚。2019年，由于加大了问责处罚力度，北京分行问责人员数量超过了过去两年的总和。

持续开展文化建设 厚植合规之念

万物得其本者生，百事得其道者成。合规经营应以制度为本，以文化为道，外在的制度执行和内在的文化理念相辅相成。民生银行北京分行注重合规之道的树立，注重员工合规理念的养成，2019年在全行范围内开展了“以合规护航发展，合规创造价值”为主题的“合规文化年”建设活动。北京分行积极响应总行号召，通过开展高层宣讲、

合规宣传标语征集、短视频大赛、合规征文、机构特色活动及评优评先等十大专项活动，在全辖营造了良好的合规氛围，培育了全员主动合规的文化环境、制度环境，使合规经营理念更加深入人心。

据了解，“合规文化年”系列活动自启动以来，得到了分行员工的热烈响应，短视频大赛收到辖内80家机构报送的参赛作品，合规宣传标语征集收到116条宣传标语，合规征文大赛收到投稿201篇。

2019年末，在民生银行总行组织的第一届合规大赛总决赛中，北京分行一路过关斩将，以总成绩第一名荣获团体一等奖。这次大赛采取知识竞答和主题演讲的形式，北京分行共有218名员工报名参加海选，掀起了全员学习规章制度的热潮，强化了积极向上的合规经营文化。在大赛上夺冠也进一步激发了北京分行全体员工追求和践行合规的工作热情，激励了分行上下严守合规底线、坚持合规经营的自觉性和主动性。

防范化解金融风险是一场攻坚战，更是一场持久战。杨毓表示，面对业务监管和转型发展的新要求，民生银行北京分行将不忘初心、牢记使命、砥砺前行，继续高举合规经营的旗帜，持续提升内控合规管理水平，走出一条健康可持续发展的新道路，为维护首都金融稳定作出更大贡献。