

走向互联网银行的十字路口

——2018 中国直销银行发展分析报告

发布单位：融 360 大数据研究院

作者：李万赋

摘要

随着经济环境和金融政策的转变,近年来银行业的发展步入低谷,部分银行收缩战线、调整业务,直销银行也不可避免的受到影响,甚至产生争议,对于直销银行的真正价值和内涵,业界也开始有所反思。

融 360 大数据研究院通过政策跟踪、数据抓取、产品评测、机构调研、用户调查等途径积累了有关直销银行的大量第一手数据、资料和案例,酝酿整理形成了《2018 中国直销银行发展分析报告》,简单回顾了国内外直销银行的起源和发展经历,探讨了国内直销银行相关的政策,重点通过统计数据展示了国内直销银行的现状特点和产品结构,根据问卷调查统计、描述了用户对于直销银行的直观体验和使用感受。基于以上研究,并结合国内外直销银行的差异对比,分析探索了我国直销银行未来可能的发展路径和趋势。

尽管发展过程并非一帆风顺,我国的直销银行仍呈现百家争鸣之势,机构数量继续增长,产品类型日益丰富,用户对直销银行的服务也表现出较高的满意度。同时,部分直销银行的同质化、获客难、转化低、体验差等问题也逐步暴露。整体来讲,我国直销银行的认知度和渗透率还很低,角色定位也不够清晰。鉴于此,随着银行数字化/网络化思考与实践的深入,融 360 分析师预计,未来或有较多银行对直销银行的定位和目标进行调整,换言之,直销银行正走向分化与融合的十字路口。

目录

一、百舸争流：我国直销银行的现状与特点	3
1.1 我国直销银行的数量.....	3
1.2 我国直销银行的发展特点.....	3
二、灵活多变：我国直销银行产品丰富，迭代速度快	7
2.1 智能存款业绩并不出彩 创新型存款走红.....	7
2.2 投资理财产品丰富多样 个人养老保障管理产品成新宠.....	7
2.3 个人消费贷占比最多 直销银行积极拓展资产来源.....	10
2.4 生活缴费成为标配 小额高频交易场景受青睐.....	10
三、数据中的真相：直销银行用户调查统计	11
3.1 直销银行的用户认知度.....	11
3.2 用户理财偏好	13
3.3 用户贷款体验	14
3.4 用户满意度	16
四、独立还是融合：直销银行的发展路径仍处探索之中	17
4.1 直销银行目前存在的主要问题.....	17
4.2 直销银行发展的可能对策及趋势.....	18

经过上世纪末的探索，在互联网技术进步和人们消费习惯线上迁移的带动下，直销银行于过去 20 年间先后在北美及欧洲等发达地区发展起来，外在制度环境和发展模式都已相对成熟。目前欧美国家的直销银行市场所占份额大约 10%左右。

国内直销银行的起步较晚。2013 年 9 月 18 日，北京银行宣布与荷兰 ING 集团合作推出中国第一家直销银行，拉开了国内直销银行发展的序幕。次年 2 月，中国民生银行推出了纯线上的直销银行服务平台。随后，以中国工商银行为代表的大型国有银行，以兴业银行、平安银行等为代表的股份制商业银行，以及以江苏银行、南京银行等为代表的城市商业银行纷纷跟进，设立直销银行部门、开展直销银行服务，部分农村商业银行也加入到这一浪潮中来。

一时间，直销银行如雨后春笋般涌现。据融 360 统计，截至 2017 年底，我国共有超过 110 家银行设立了直销银行，目前仍在正常运营的有 96 家。本报告即对这 96 家直销银行进行统计和分析，以期提炼共性、发现差异，展现我国直销银行发展的全貌。这些直销银行的一个共同特点是主要基于 II 类、III 类个人银行账户开展业务。

一、百舸争流：我国直销银行的现状与特点

1.1 我国直销银行的数量

据银监会数据，目前我国共有 4000 多家银行，包括 5 家大型商业银行、1 家邮政储蓄银行、12 家股份制商业银行、134 家城市商业银行、1172 家农村商业银行、17 家民营银行、39 家外资银行、37 家农村合作银行、1054 家农村信用社、1502 家村镇银行、48 家农村资金互助社等等。

融 360 统计数据显示，截至 2018 年 10 月，这 4000 多家银行中，仍在正常提供直销银行服务的有 95 家。加上中信银行和百度联合成立的百信银行，共有 96 家直销银行。而 2017 年这一数字为 110 多家。其中发展较好，产品比较全面和成熟的有民生直销银行、徽商银行徽常有财、江苏银行直销银行等。

1.2 我国直销银行的发展特点

1.2.1 银行类型：股份制银行均曾涉足直销银行 城商行和农商行数量最多

表 1-1 各类银行推出直销银行服务的情况

银行类型	推出直销银行家数	该类型银行总数	在该类银行中的占比
城商行	59	134	44.03%
股份制商业银行	9	12	75.00%
农商行	23	1172	1.96%
民营银行	1	5	20.00%
外资银行	2	17	11.76%
村镇银行/农信社	2	39	5.13%
总和	96	2556	3.76%

数据来源：融 360 大数据研究院

据融 360 统计，目前全国共有 96 家直销银行仍以独立渠道正常运营，占银行总数的 3.76%。除百信银行为银行和互联网公司共同建立之外，其他 95 家均为银行设立的下属部门。

按绝对数量来算，推出直销银行最多的是城商行，达 59 家，占此类型银行总数的 44.03%；其次是农商行，有 23 家银行，占农商行总数的 1.96%；再次是股份制商业银行，12 家股份制银行中有 9 家推出直销银行，占比最高。另外 3 家股份制银行中，平安银行曾推出“橙子银行”，中信银行与百度联合成立百信银行；招商银行曾在 2017 年 2 月份发布公告称要设立全资独立法人直销银行。

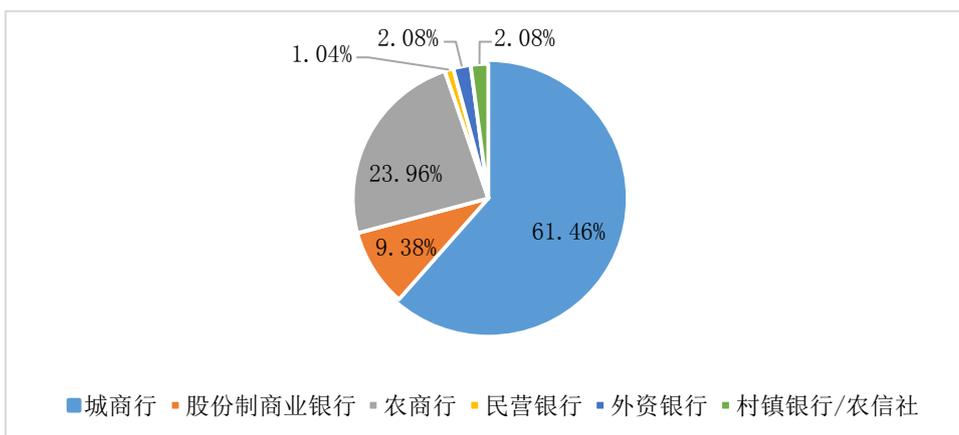


图 1-1 国内不同背景的直销银行分布情况

数据来源：融 360 大数据研究院

此外，39 家外资银行中有 2 家推出了直销银行服务，分别为韩亚银行和大华银行；5 家大型国有商业银行中，只有工行推出过直销银行，目前已经与工银手机银行合并为“工银融 e 行”；民营银行中，只有众邦银行仍在运营自己的直销银行 App，华瑞银行在业务调整后下线了直销银行服务；另外，开封新东方村镇银行和海南农村信用社也推出了直销银行。

1.2.2 组织结构：独立法人直销银行设立缓慢 银行探索事业部制形式

从组织结构上看，除了百信银行是作为独立法人机构的直销银行，国内其他直销银行目前仍隶属于传统商业银行的某个部门，大多挂在电子银行部、网络金融部下面。

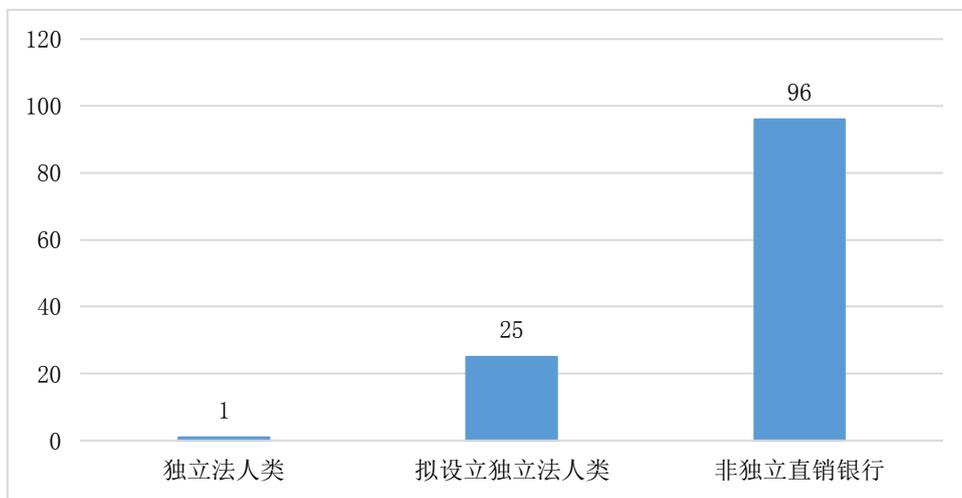


图 1-2 不同组织结构类型的直销银行数量

数据来源：融 360 大数据研究院

一些银行探索事业部制的直销银行，搭建了独立核心系统，实行单独的风险审批策略，这种组织架构人财物相对独立，产品、技术和业务受传统银行的影响较小。

目前，招商银行、民生银行、徽商银行等 20 多家银行宣布拟设立独立法人直销银行，这些银行基本上都倾向于引入互联网公司类的战略投资者。

1.2.3 业务载体：超半数直销银行同时经营 App 和 PC 端

97 家上线的直销银行几乎都有独立 App，但个别银行只开发了安卓客户端；超过 50% 的平台同时运营 PC 端和 App 端，但个别 PC 端只有页面展示或者 App 下载二维码，并不承

载实际功能，需另行下载 App；此外，少量直销银行（7 家）还提供了微信服务通道。

1.2.4 产品类型：智能存款和投资理财产品仍是主流 贷款及生活类服务占比增加

融 360 对直销银行产品类型的统计结果显示，各直销银行推出的产品以投资理财类和智能存款类为主，部分直销银行还推出贷款、汇款、保险、信用卡等相关的服务。大部分直销银行也提供一些生活服务，包括生活缴费、娱乐购物、医疗挂号和交通服务等。

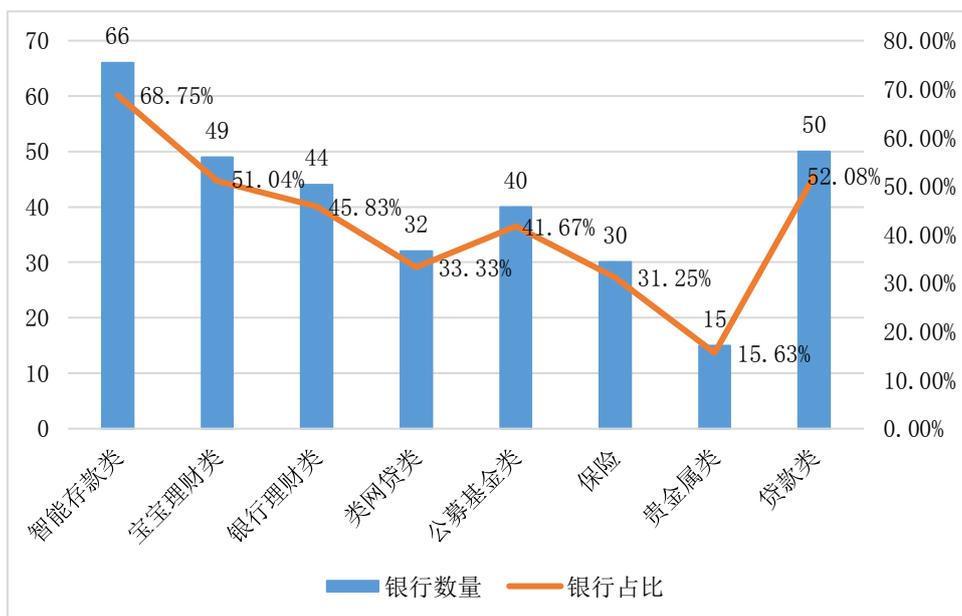


图 1-3 提供各类产品的直销银行数量及占比

数据来源：融 360 大数据研究院

直销银行的投资理财产品以宝宝类理财、银行理财、基金代销为主，部分直销银行还提供类网贷（P2P）、保险类、贵金属类理财产品。也有少量直销银行将自己定位为投融资平台，直接把平台外包给网贷平台进行经营。

一半的直销银行为用户提供贷款类产品，主要为个人信用贷款。与大多数纯互金平台普遍提供最高 1-5 万的小额高频贷款不同，直销银行提供的个人信用贷款最高金额普遍在 20-30 万左右，大都针对特定身份的人群，比如本行房贷客户、当地公务员、企事业单位从业人员等。

二、灵活多变：我国直销银行产品丰富，迭代速度快

目前正常运营的 96 家直销银行均提供了投资理财类产品，近 70%的直销银行提供智能存款类产品和生活增值服务，50%的提供贷款服务，主要是个人信用贷款。此外还有一些保险产品、转账汇款、账户管理等功能。

2.1 智能存款业绩并不出彩 创新型存款走红

96 家直销银行中，提供智能存款服务的有 66 家，少量银行推出了两款（含）以上的存款产品，大部分智能存款的起投金额为 1000 元。分产品来看，活期定期互转类存款的起投金额从 0 到 1000 元不等；定期存款和大额存单类起投金额较高，多在 [10,000, 50,000] 之间。上述产品执行活期存款利率多在 0.35% 左右，一年期存款利率多在 2% 左右，五年期存款利率在 4%-5% 之间。目前直销银行的存款业绩并不出彩。以首家直销银行北京银行为例，其 2017 年年报显示，北京银行直销银行的储蓄余额（含保本理财）23 亿元，相对于整个银行的存款余额 1.27 万亿元，仅占 0.18%。

值得注意的是，有的直销银行还推出了新的存款类变种，称之为现金管理类产品。其随时支取的利率高于智能存款或宝宝类基金，受到用户的青睐。如众邦银行的“众邦宝”和富民银行的“富民宝”都属于这类产品，官方介绍仍称之为个人储蓄存款产品。但是，当客户提前支取这笔存款时，实际是将这笔定存的收益权转让给信托等金融服务机构，以获取高于活期利率的收益。因此，这类产品本质是定期存款的收益权转让。

2.2 投资理财产品丰富多样 个人养老保障管理产品成新宠

直销银行的投资理财类产品可以分为宝宝类理财（货币基金）产品、银行理财产品、类网贷产品、公募基金产品以及保险、贵金属、资管计划等其他类理财产品。融 360 统计的 96 家直销银行均推出了投资理财类产品。

2.2.1 余额宝收益跌破 3% 银行系宝宝发力抢占客户

宝宝类理财产品是直销银行主流产品之一，基本特点是底层资产为货币基金且可灵活存取。目前有 49 家直销银行推出了宝宝类理财产品，一般 0.01 元或者 1 元起购，七日年化收益基本在 3% 以上，显著高于余额宝 2.75% 左右的水平。而去年同期，银行宝宝理财和

余额宝产品的收益基本持平，均在 4%左右。

有些直销银行还推出了与宝宝类理财产品非常类似，但是底层资产并不是货币基金的产品。比如山西长子农商银行旗下长青直销银行的“添添宝”，除货币基金外，还投资于同业存单、债券央票等固定收益类金融工具；恒丰银行的一贯主打的产品“小金贯 2.0”，也经常被拿来和宝宝理财产品对比，其实质是开放式净值型管理类定向委托投资项目。

2.2.2 半数直销银行上线银行理财产品 预计未来比例将有所增加

据融 360 统计，有 44 家直销银行提供银行理财产品。起购金额和期限与传统银行理财产品无明显差异，预期年化收益率一半以上在 [3%, 5%) 之间，一般会略高于传统的银行理财产品，借此吸引客户开立直销银行账户。但由于首次面签的限制，目前直销银行销售银行理财产品不够便捷，这块业务的重要性尚不明显。

近期，理财子公司新规开始征求意见，不再强制个人投资者首次购买理财子公司产品去柜台面签，加上门槛降至 1 万元，未来银行理财产品的销售更加便捷，预计该类业务在直销银行的重要性会大大提升。

2.2.3 类网贷产品疑遭监管叫停 目前仍有 1/3 直销银行提供

所谓类网贷产品，指底层资产和交易结构与 P2P 网贷类似的产品。根据融 360 统计，96 家直销银行中，32 家直销银行提供类网贷产品，预期年化收益率基本上在 4%-6%之间，整体收益率较去年有所下降。其中，39%的产品预期收益率在 5.5%以上，最高不超过 7%。而在 2017 年同期，这一比例高达 60%，还有一些新手标的预期年化收益率曾达到 8%。

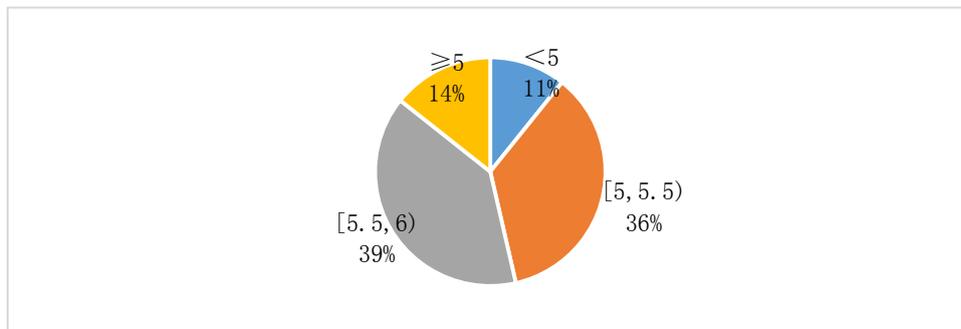


图 2-1 各预期收益率区间的类网贷产品数量占比

数据来源：融 360 大数据研究院

2018 年，P2P 平台出现爆雷潮，直销银行也未能幸免。9 月初，多盈财富发布了平台良性退出的兑付方案，这家平台，是由泊头市农村信用联社股份有限公司运营的直销银行。对于退出原因，多盈财富给出的答复是监管政策叫停。

2.2.4 基金超市成直销银行“基本动作” 创新智投基金组合收益突出

除了货币基金类宝宝理财，代销公募基金也是直销银行的“基本动作”。据融 360 统计，有 40 家直销银行代销公募基金产品，其中近一半专门开设了基金超市板块，主打公募基金销售。民生直销银行、恒丰一贯、徽商徽常有财和浦发银行直销银行等都是典型代表，提供了丰富的基金产品供投资者选择。

有的直销银行还设计了“智投基金组合”产品。比如江苏银行直销银行的“慧基金”为偏股基金+债券基金+货币基金的组合，起购金额 5000 元，近一年收益为 5.73%；浦发银行直销银行的“财智组合”，起购金额为 1 万元，以基金证券产品为主，辅以部分银行理财产品，分为成长型、稳健型和收益型三种风格供投资者选择。

2.2.5 个人养老保障管理产品受热捧 平安富盈系列占 50%

近两年，养老保险公司发行的“个人养老保障管理产品”也受到各大互联网理财平台和银行的热捧。该产品不像银行理财必须有线下面签和较严格的代销限制，没有私募资管产品的高规格合格投资人要求，投资门槛较低，一般 1000 元起购，且灵活存取，不失为一款非常灵活的线上理财产品。

因此，各直销银行也纷纷上线了个人养老保障管理产品作为特色理财项目来吸引投资者。据融 360 统计，有 30 多家直销银行推出了一款或多款保险理财产品，但其中有半数都是代销的平安养老保险——富盈系列，预期年化收益率在 3%-4%之间。不过，在越来越多的理财类平台上线该产品后，个人养老保障管理产品同质化现象也日益严重，“特色”成分已大大缩水。

2.2.6 部分直销银行推出特色理财产品 但推广效果不尽如人意

一些直销银行的理财产品还包括贵金属、信托计划、资管计划和智能投顾等。其中有 15 家直销银行提供贵金属类理财产品，一般以黄金为基础标的，部分银行还有白银、铂

金等。民生、广发和浦发等直销银行还代销资管计划或信托计划等非公募产品。不过非公募产品有合格投资人限制，而直销银行用户大多是轻度理财用户，选择这类产品的概率较小。

此外，部分直销银行推出了智能投顾服务，例如徽商银行徽常有财的天机智投，据融 360 了解，该产品未来将成为徽常有财的主流产品，是其差异化路线的重要策略。哈尔滨银行直销银行也推出了小哈智投。

2.3 个人消费贷占比最多 直销银行积极拓展资产来源

据融 360 统计，目前有 50 家直销银行提供贷款产品，主要包括个人信用贷、个人抵押贷和企业经营贷。其中，个人消费贷款为主流产品，额度一般在 0-30 万之间，贷款期限为 1 年~3 年。

96 家直销银行中有 10 家提供个人经营类或小微企业类贷款。相对于个人消费贷，农商行下属的直销银行更倾向于提供经营类贷款。

部分直销银行还与第三方贷款平台合作，积极拓展资产来源。比如，民生好车和民生好花是民生直销银行 2018 年升级后的新产品，前者与易鑫集团合作，为承租人提供线上汽车消费金融服务；后者则与小米贷款和 360 借条进行合作，为电商个人客户提供最高不超过 30 万的消费贷款。

2.4 生活缴费成为标配 小额高频交易场景受青睐

所有直销银行都多多少少提供了增值/附加服务，主要包括生活缴费、汇款、资金存管、信用卡管理、医疗管理、交通出行等加服务。尤其是近两年，越来越多的直销银行丰富了这类服务，并在初期给予一些优惠措施，以提高客户使用频率，增加客户粘性。

水电煤等生活缴费服务成为直销银行的标配，购物娱乐、医疗保险和交通出行等小额高频交易场景越来越受银行青睐。原因在于，零售金融是近年来大量银行转型的重点，而这类场景则是零售金融的一个重要渗透渠道，因此，通过自行开发或外部合作入口来全面接入生活消费类场景，正顺应了银行发力零售金融的方向。

三、数据中的真相：直销银行用户调查统计

为获取直销银行用户（包括潜在用户）的第一手需求和反馈资料，2018 年 9 月，融 360 设计了《直销银行用户电子调查问卷》并通过独立渠道及合作机构进行发放，共收回有效问卷近 8000 份。有效问卷受访者的年龄集中在 26~50 岁，以私企/民营员工为主，月收入多在 3,000~10,000 元之间¹。本报告对这些有效问卷进行了统计，兹展现统计、分析结果如下：

3.1 直销银行的用户认知度

3.1.1 半数受访者从未听说过直销银行

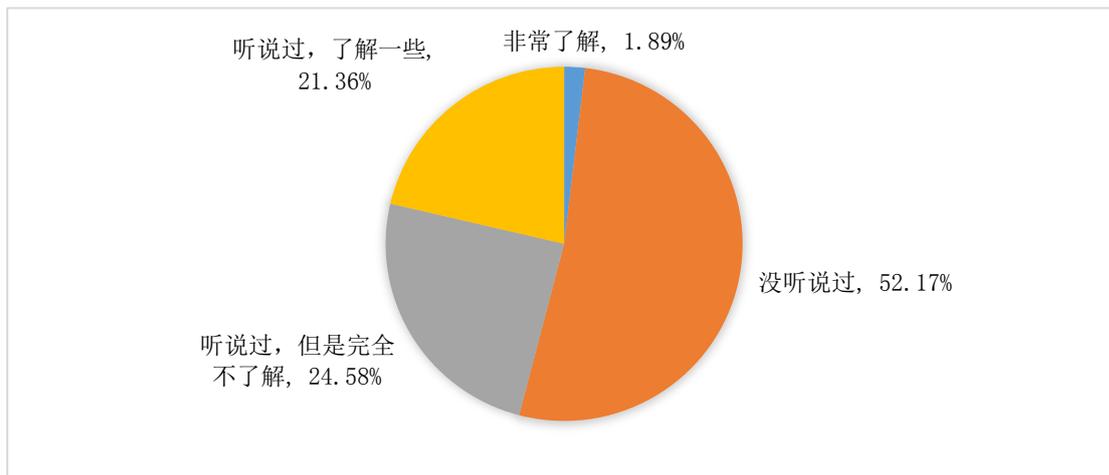


图 3-1 受访者对直销银行的了解程度

数据来源：融 360 大数据研究院

全部有效问卷中超过 52% 的受访者从未听说过直销银行；近 1/4 的受访者虽然听说过直销银行，但是完全不了解；非常了解直销银行的仅有不到 2%。说明直销银行在普通人群中认知度依然较低，直销银行的推广宣传仍需加大。

¹ 有效调查问卷受访的具体属性分布见附录二。

3.1.2 仅一成受访者使用过直销银行

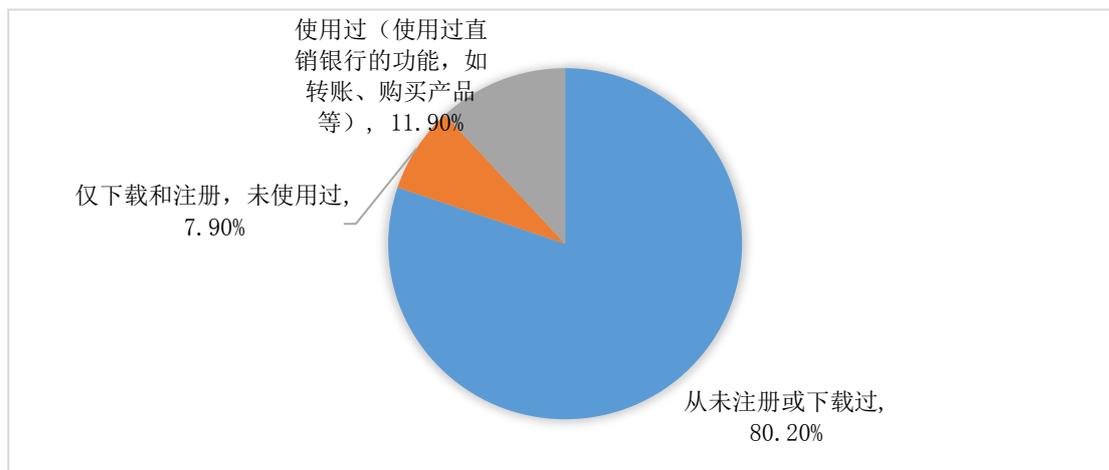


图 3-2 受访者是否使用过直销银行

数据来源：融 360 大数据研究院

全部有效问卷中，超过 8 成受访者从未注册或下载过直销银行；使用过直销银行的用
户仅略多于一成（11.90%）。

3.1.3 不了解是受访者没使用直销银行的最主要原因

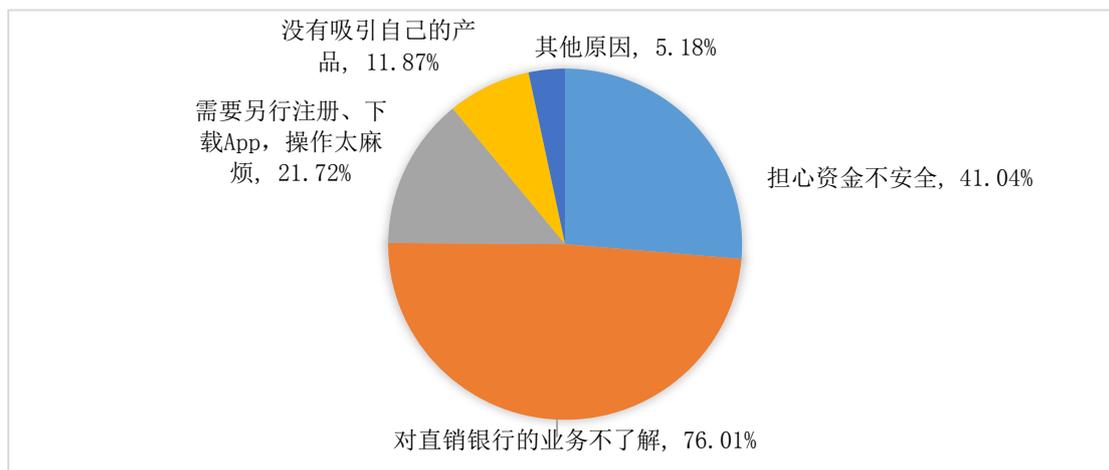


图 3-3 受访者没使用直销银行的原因

数据来源：融 360 大数据研究院

未使用过直销银行的受访者中，超过 7 成半是因为不了解直销银行，同时超过 4 成用

户担心资金不安全（本题为多选题）。

3.2 用户理财偏好

3.2.1 直销银行用户大多喜欢银行理财产品

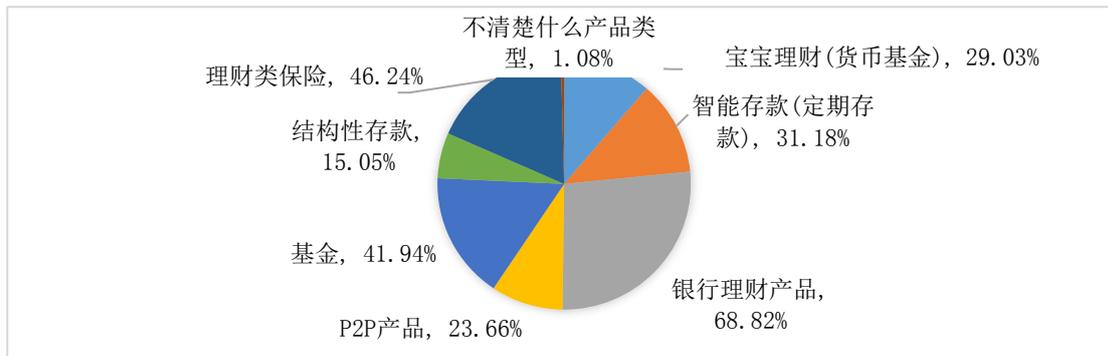


图 3-11 受访者在直销银行购买过的理财产品

数据来源：融 360 大数据研究院

在直销银行购买过银行理财产品（本题为多选题）的用户最多，占到近 7 成，其次是理财类保险（46.24%）和存款类产品（结构性存款+智能存款合计 46.23%），再次为基金（41.94%）。这说明直销银行用户的理财需求比较多样，以低风险产品为主，同时也愿意涉足中高风险产品。

3.2.2 直销银行用户普遍具备理财风险意识

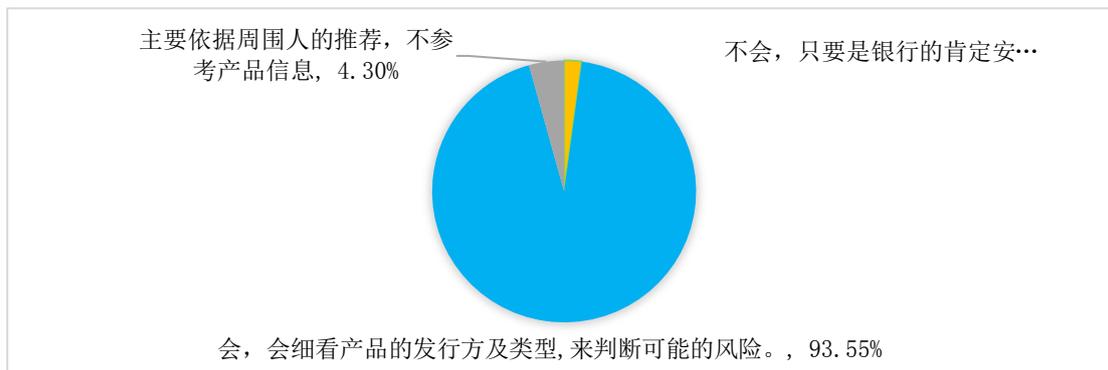


图 3-12 受访者对理财产品风险的关注

数据来源：融 360 大数据研究院

超过 9 成的用户在直销银行购买理财产品时会关注发行方和产品类型，来判断可能的风险，说明他们普遍具备一定的理财经验和风险意识。

3.2.3 低风险和高收益是直销银行用户的主要诉求

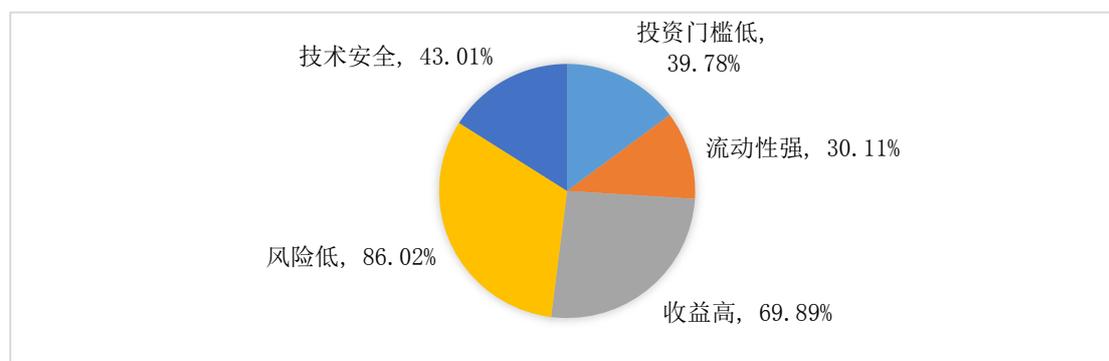


图 3-13 受访者选择理财产品的考量要素

数据来源：融 360 大数据研究院

整体来讲，直销银行用户的风险偏好比较低，追求低风险前提下的较高收益（本题为多选题）。同时，对技术安全、投资门槛和流动性的要求也都比较高。

3.3 用户贷款体验²

3.3.1 直销银行用户申请最多的贷款是个人消费贷

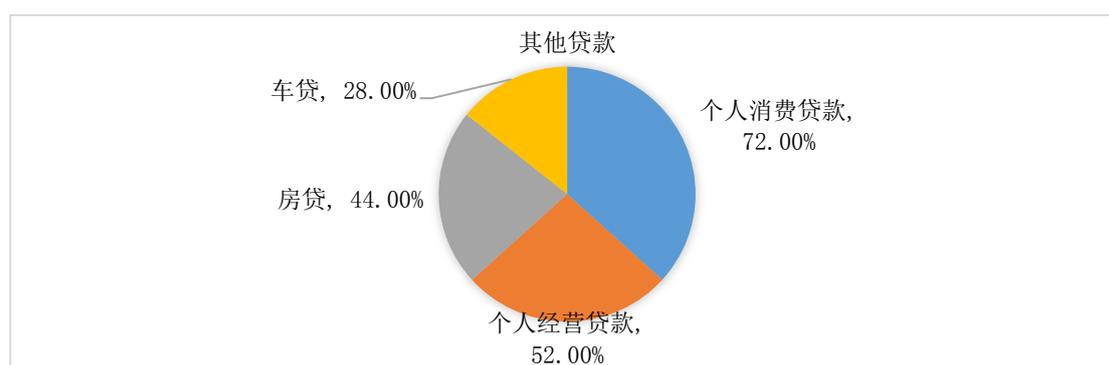


图 3-15 受访者在直销银行申请贷款的类型

数据来源：融 360 大数据研究院

² 请读者注意：由于曾在直销银行成功申请过贷款的受访者数量较少，且可能存在幸存者偏差，本小节的数据和结论仅供参考。

在直销银行申请过贷款(本题为多选题)的用户中,超过七成申请的是个人消费贷款,其次是个人经营贷(超过半数),第三是房贷。

3.3.2 用户认为直销银行的贷款利率与银行相比存在一定的优势

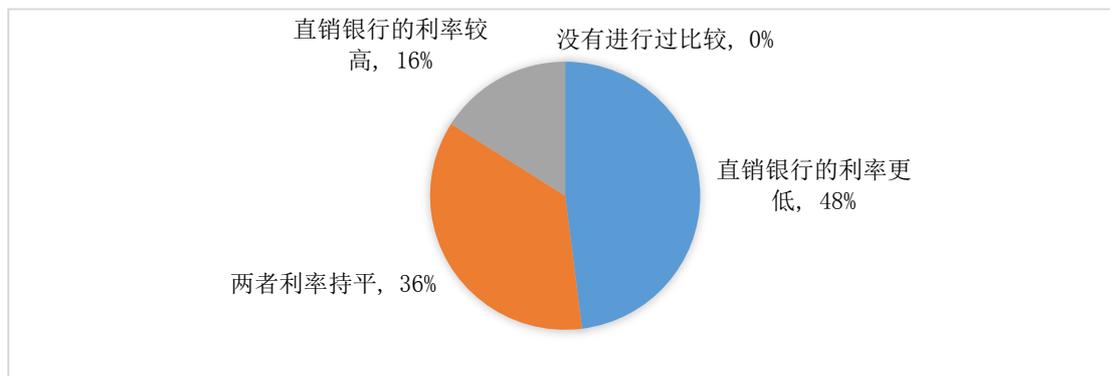


图 3-16 受访者对直销银行和银行贷款利率的对比

数据来源:融 360 大数据研究院

相比普通银行,近半数的用户认为直销银行的贷款利率更低,认为更高的只有 16%。这说明直销银行的贷款利率具有一定的优势。

3.3.3 用户认为直销银行的申贷流程比银行方便

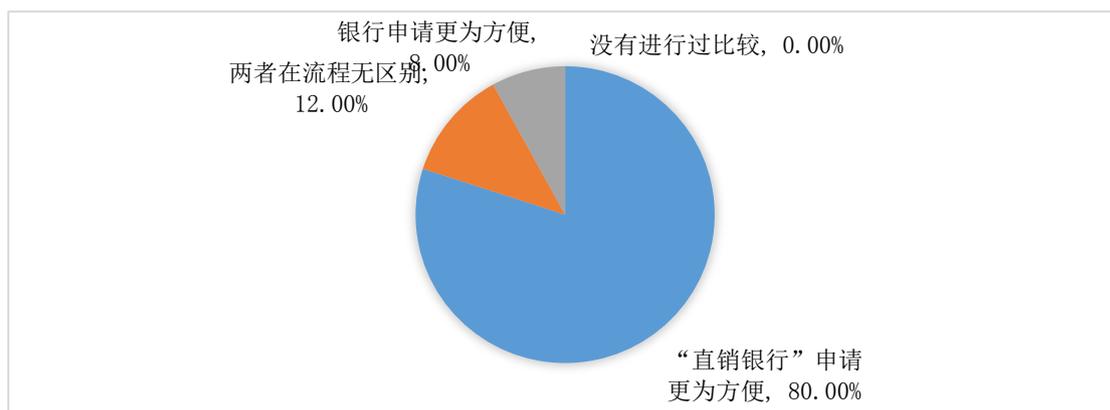


图 3-18 受访者对直销银行和银行申贷流程便利性的对比

数据来源:融 360 大数据研究院

80%的用户认为直销银行的申贷流程比银行方便,仅有 8%的用户认为银行申请更方便。

3.4 用户满意度

3.4.1 用户对直销银行的满意度整体较高

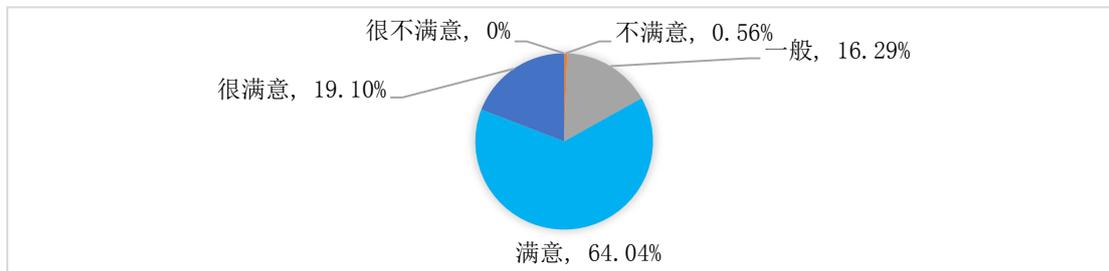


图 3-20 用户对直销银行的满意度

数据来源：融 360 大数据研究院

超过半数的用户对直销银行表示满意，近 2 成的用户表示很满意，只有 0.56% 的用户不满意，说明用户的整体满意度较高。

3.4.2 用户对直销银行便捷性满意度较高，对客服的满意度最低

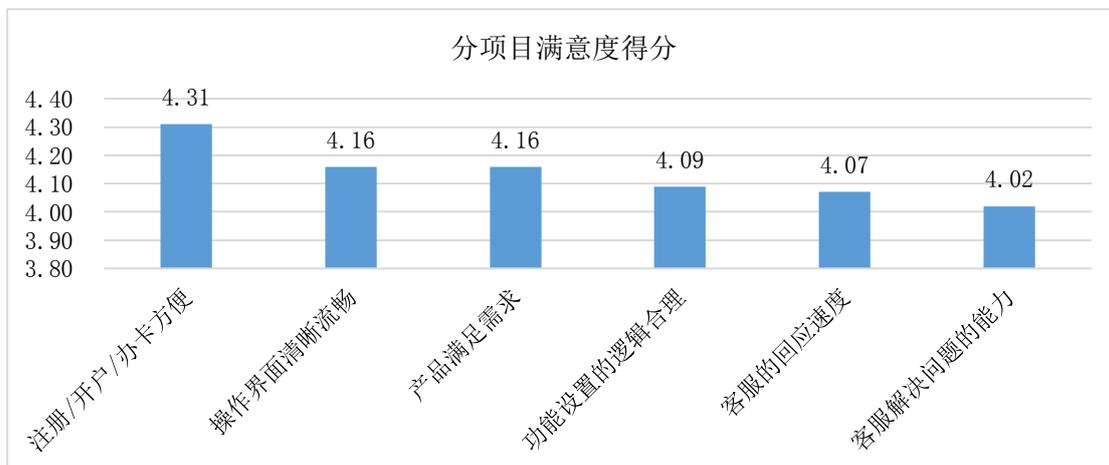


图 3-21 用户对直销银行的分项目满意度

数据来源：融 360 大数据研究院

各项目的满意度最低为 1 分，最高位 5 分。用户对直销银行注册/开户/办卡的便利性最为满意（4.31 分），其次是操作界面（4.16 分）和产品（4.16 分）；与客服相关的两个项目得分垫底，说明直销银行在客服方面有待改进。

四、独立还是融合：直销银行的发展路径仍处探索之中

4.1 直销银行目前存在的主要问题

4.1.1 产品同质化严重，缺乏特色

96 家直销银行的产品都以智能存款、投资理财和生活支付类为主，少数推出了贷款及汇款类产品。大部分产品的同质化程度非常高，且与传统银行、互金平台的差异不大。不管从行业间还是企业间的角度来说，都没有明显特色。

部分银行尝试推出的类网贷、保险及贵金属等特色化理财产品，与市面上已有产品的差别也不大，缺乏对差异化资产的挖掘；从增值服务上看，多局限于生活缴费、信用卡还款、电子商务及预约挂号等，与第三方支付相比同样缺乏特色。

4.1.2 用户多为存量客户，客户黏性不高

目前，直销银行普遍缺乏精准的用户定位和创新性的推广渠道，导致其客户大部分仍为所属银行的存量客户。某银行曾透露其直销银行客户 60%来自于存量客户，而本土城商行/农商行的客户构成比例受业务范围、合作资源等因素的局限往往更不平衡。

因此，大多数直销银行只能面向老客户，靠较高收益的理财产品来支撑业务，导致内部渠道间的双手互搏、影响银行本身的盈利，而好不容易吸引来的新客户大都是羊毛客，忠诚度较差。一旦其它直销银行有新的更高收益产品出现，客户很容易流失。

4.1.3 缺乏获客场景，用户转化效率低

目前一些直销银行与百度、美团等互联网平台合作获得流量，但引流来的客户有效转化率仍较低。部分银行也在尝试将自己的直销银行电子账户体系接入各种生活类场景，但在第三方支付已无孔不入的背景下，这类的业务占比很低，客户的使用率也非常低。

与此同时，目前直销银行不管从团队还是资源上，大多依赖于自己的银行母体，缺乏自主创新能力，在数据、技术和运营上缺乏互联网思维和科技工具。银行传统的运营经验和管理模式很大程度上制约了直销银行有效发掘用户和拓展资产。

4.1.4 依附于传统商业银行，组织架构亟需优化创新

目前，除了百信银行作为首家独立法人地位的直销银行外，只有少部分直销银行开始进行独立事业部制的探索，其余大多设立于传统银行的电子银行部/网络金融部，为二级部门，无法实现独立运营。这就导致了一系列的问题：

首先，直销银行大多沦为银行销售金融产品的一个通道，产品和功能都没有差别，并与自家的手机银行、网上银行形成内部竞争；其次，直销银行大多与传统银行共用一套业务、考核和激励系统，缺乏机制灵活性和创新动力；最后，直销银行还受到来自定位于互联网银行的民营银行的外部竞争，会对未独立运营的直销银行产生更严重的冲击。

4.1.5 监管政策有待配套

直销银行尚处于起步阶段，监管机构目前还没有设立专门针对直销银行的政策。在直销银行重点发力的理财服务方面，受到临柜开户、资金门槛等限制，其互联网优势难以充分发挥。在个性化产品方面，受累于资产来源匮乏和用户教育薄弱，直销银行创新空间不足。因此，袭传统银行的监管政策，大部分直销银行只能在夹缝中寻求生存之路。

4.2 直销银行发展的可能对策及趋势

4.2.1 资源禀赋不同，直销银行并非银行互联网化的唯一路径

以民生银行、江苏银行为代表的部分股份行、城商行等对直销银行的差异化经营较为重视，发力较早，用户认可度稳步提高。其它大部分直销银行则没有这么顺利，运营效果未达预期，导致目标下调、资源收缩，只能勉强维持运营；甚至还有少数银行最终放弃了“直销银行”这块未成气候的蛋糕，悄悄下架移动端 App，或转移到手机银行中。

直销银行是传统银行互联网化的一个重要抓手，具有重要的实践价值，但未必是唯一路径。银行互联网化的含义广泛、牵涉众多，需要银行做出全方位的改变。预计未来，部分直销银行会选择坚守，新的直销银行仍会不断涌现，而不少直销银行也会选择离开。

4.2.2 明晰角色定位，依据定位制定务实发展策略

对于国有商业银行和股份制银行来说，直销银行更多的是扩展其物理网点的服务空间。

首先要考虑的是更好地服务存量用户，发挥线上线下 O2O 的协同、配合优势，提升母银行的整体形象和美誉度。这个定位对标于国外那些信息化、数据化工具运用优秀的传统银行，需要银行其它部门的配合，可能更适合用事业部的形式来操作。

对于城商行和农商行这类区域性银行来说，设立直销银行主要是为了突破跨区域经营的政策限制，降低跨区域过程中面临的本地竞争成本。对于这类银行，若想发展直销银行，应该抛弃线下和传统业务的制约，彻底忘记物理网点，开展全新业务。这个定位对标于网商银行、微众银行等互联网化的民营银行，更适合用独立法人的形式操作。

4.2.3 寻求精准获客场景，提供差异化产品和特色增值服务

而无论基于何种定位，在蓬勃发展的互联网时代，消费者的需求越来越多样化，直销银行想要获得长足的发展，必须与丰富的场景相结合，提供多样的场景化服务。

直销银行的产品开发应聚焦于数字一代，建立更加年轻化的产品体系，提供差异化服务。目前国外的直销银行提供的增值服务覆盖面非常广泛，除了银行本身费用和收益上的优化之外，还为客户开发了智能记账、财务优化管理、信用管理、线下支付、汽车贷款等功能，这些都值得我国直销银行去研究和学习。

4.2.4 平台化和专业化是直销银行发展的必然趋势

有实力的直销银行将逐步提供一站式、智能化、社交化工具，帮助用户进行投资理财决策和综合金融管理。而对于实力稍弱、不具备平台能力的直销银行，则可以选择专业化模式，重点拓展某几类场景和某几类用户，为这些场景和用户提供服务，提升用户黏性，形成原生流量。尤其是在与线下（包括金融和非金融）渠道合作、把用户由线下转向线上，提供专业化服务方面，还蕴藏着一定机会。

4.2.5 独立法人直销银行效果未达预期，业务价值有待重估

自从百信银行申请成立独立法人直销银行并获批准后，目前已有 20 多家银行在申请独立法人直销银行牌照。然而，百信银行开业将近一年，产品寥寥无几，其重点推广的贷款产品与微众银行、网商银行等互联网银行相比也稍显惨淡。两年的筹备审批过程使得百信银行未能抢到银行互联网化的头筹，也影响了其业务的发展。

这意味着，之后的多家独立直销银行即使牌照申请下来，所带来的价值也需要冷静下来重新评估。不过，新型银行牌照本身就有吸引力，有实力的银行无疑仍将积极争取这块牌照。很可能一旦监管放闸，直销银行子公司将纷纷成立，掀起直销银行的另一波“热潮”。