



把握脉动, 加速前行

中国直销银行 发展新机遇

中国直销银行研究报告

毕马威中国
2017年9月



目录

01	前言	2
02	概述	6
03	国外直销银行发展历程与经营模式研究	8
04	国内直销银行样本研究	12
05	国内直销银行的发展挑战和应对思路	20
06	特别篇：独立法人直销银行建设要点	26
07	未来篇：直销银行发展展望	30

本报告是毕马威中国领先金融科技50系列报告之一。

本报告基于对直销银行的发展历程研究、样本调研与行业解读,总结了直销银行发展中所**面临的挑战以及应对思路**,同时针对国内独立法人直销银行建设要点提出了建议。

本报告通过对多家国外直销银行的案例研究,总结了**4大经营模式**。在国内调研部分,报告从多个调研点展开,涵盖了**超过50家国内直销银行**的统计数据。

通过对上述直销银行调研,本报告提出了需要高度重视的**直销银行8大关键能力**以及**16项科技创新发力点**,并同时提出了国内**独立法人直销银行的9大建设要点**。

我们希望通过本报告的研究,为国内直销银行的发展拓宽思路,共同把握脉动,推动行业发展,加速前行。



01

前言





李淑贤
Edwina Li

毕马威中国
金融业审计主管合伙人

新时代迎来新机遇

回望过去数十年，金融科技创新对银行业的发展和变革起到了令人瞩目的作用。从20世纪中期电话银行和ATM的应用，一直到上世纪末网上银行兴起，**领先信息科技的应用不断刷新着银行业效率提升的新纪录**。进入21世纪，金融科技及其衍生创新在银行领域的深度应用，正在进一步颠覆传统银行业的经营手段和商业模式：基于移动互联的手机银行、基于位置服务的智能营销、基于大数据分析的反欺诈、基于深度智能的客户洞察等新应用层出不穷。我们可以发现，得益于科技创新，**银行业变革转型的时间周期在不断缩短，变革程度也在不断加深**。

近年来为大家所乐道的**直销银行，正是金融科技对银行业持续深度影响的产物**。其定位从最初的渠道手段，逐渐发展成为关键市场策略，乃至整个银行业商业模式转型升级的新趋势。放眼全球，近年来在欧洲地区再次掀起了建立智能化、社交化移动互联网直销银行浪潮。**而在中国市场，直销银行更担负着行业创新探索者的角色**。新时代的互联网直销银行，在建设更为注重**安全稳定为根基、轻型化运营为支撑、以客户为中心的管理和文化特点**。

近期，随着中国金融业改革深化和创新推进，**国内首家独立法人直销银行——百信银行获得开业批复**，此举再一次把中国的直销银行发展创新提上了议题。

在此，我们推出本报告，旨在与关注全球和中国直销银行发展建设的同仁分享我们的研究成果，并在未来共同进行深刻探讨。**本报告亦是毕马威中国领先金融科技50系列报告之一**。



李如东

百信银行行长

乘势改革历史契机， 紧握金融科技脉搏

以互联网和人工智能技术为代表的金融科技发展，对中国金融环境及银行业形态产生了深远影响。银行业客户已从基本的服务需求上升至对便捷、安全、智能、多元金融服务的追求。**银行业是金融行业最为重要的组成部分，在高度重视消费者权益保障的基础上，应聚焦消费者的价值实现，以用户为中心，提供智能化、个性化、特色化、便利性强的服务。**金融科技正在深刻改变着金融服务的运作方式，能够有效解决银行业发展需求，给银行业未来发展带来新的机遇。

百信银行作为国务院批准的首家独立法人直销银行，是新金融科技背景下监管创新的试验田。百信银行坚持合规稳健经营，定位小额普惠、智能、绿色，以支持实体经济为本源，发展普惠金融，让百姓乐享简单可信赖的金融生活，为真正想创业、能创业、为未来美好生活打拼的年轻人以及小微企业提供贴心、安全、便捷的金融服务。**百信银行以科技和数据双轮驱动，将中信的金融基因和百度的科技基因有机结合，打造“O+O”（线上+线下）和“B+B”（商业+银行）模式的智能普惠银行，致力成为新金融科技背景下的一支新生力量。**

百信银行在筹建过程中，得到了毕马威的专业支持。毕马威作为直销银行专业服务机构，对直销银行和金融科技发展具有领先思维和深度洞察。毕马威《中国直销银行发展新机遇-中国直销银行报告》深入分析了国内直销银行面临挑战，为直销银行发展提供了新的思路。**未来，百信银行愿与各位同仁一起，紧握时代脉搏，乘势改革之机，不断探索银行业创新发展之路。**



徐敏
David Xu

毕马威北方区
咨询业务主管合伙人

如何应对新挑战

最近十年，在金融科技的创新推动下，全球直销银行业发展迅速。在金融体系不断深化改革、银行业不断转型升级的大背景下，**直销银行经营模式的建立和发展再一次成为中国银行业改革创新的关键着力点之一。**

纵观近年来中国直销银行的发展，可以发现包括国有大型银行、股份制银行、城商行、农商行等各类型机构都有着强烈的发展意愿，并且有相当一部分银行开始了实践探索。究其原因，基本分为以下两个方面：一方面，在技术创新和生产消费互联网化的驱使下，直销银行可以通过全面引入金融科技创新经营模式和领先技术手段，**实现线上快速跨越式发展，并向客户树立焕然一新的银行形象**；另一方面，各家银行都在不断探索和实践深化市场化的体制机制改革，而**独立法人直销银行正是其探索和发展的良好平台**。但与此同时，我们也注意到，中国直销银行经营模式的发展，与海外先进同业相比仍存在一定差距，部分机构发展模式存在同质化现象，原生创新度不足，在顶层设计、产品创新、客户体验、风控与系统建设等方面均有进一步提升的空间。

毕马威拥有一支实力雄厚、服务经验丰富的直销银行专业团队，服务专长覆盖**监管研究、法人治理、战略筹划、运营管理、风险内控、人力资源、财务税务、信息科技、并购融资**等多个领域。毕马威直销银行专业团队目前正助力百信银行，积极创新、合规稳健地探索和实践中国独立法人直销银行发展的新思路和新方法。未来，我们愿与各位同仁携手，共同为中国直销银行的发展献策献力。

概述

直销银行是随着社会商业环境重大变化和新兴技术蓬勃应用，所孕育而生的一种银行业经营模式。从较为广泛的角度来看，直销银行可定义为：**借助互联网及其衍生创新应用，主要采用远程在线渠道与客户交互，并提供产品与服务的银行。**

以下三个方面是驱动直销银行诞生和发展的重要因素：

1. 银行业发展雄心与经营模式的变化

直销银行起源于欧洲地区，后向北美延伸。其主要原因是欧美等发达经济体利率市场化程度充分，**银行及金融产业竞争较为激烈**，原有经营地域市场趋近饱和，迫使银行必须扩展新的业务疆界。而仅依赖于物理网点进行业务经营网络的部署，易受制于不同地区监管政策差异和经营成本攀升的阻碍，因此**向成本更为低廉的线上模式转移**成为更多银行扩张方式和经营策略的选择。

2. 互联网普及和衍生创新应用的发展

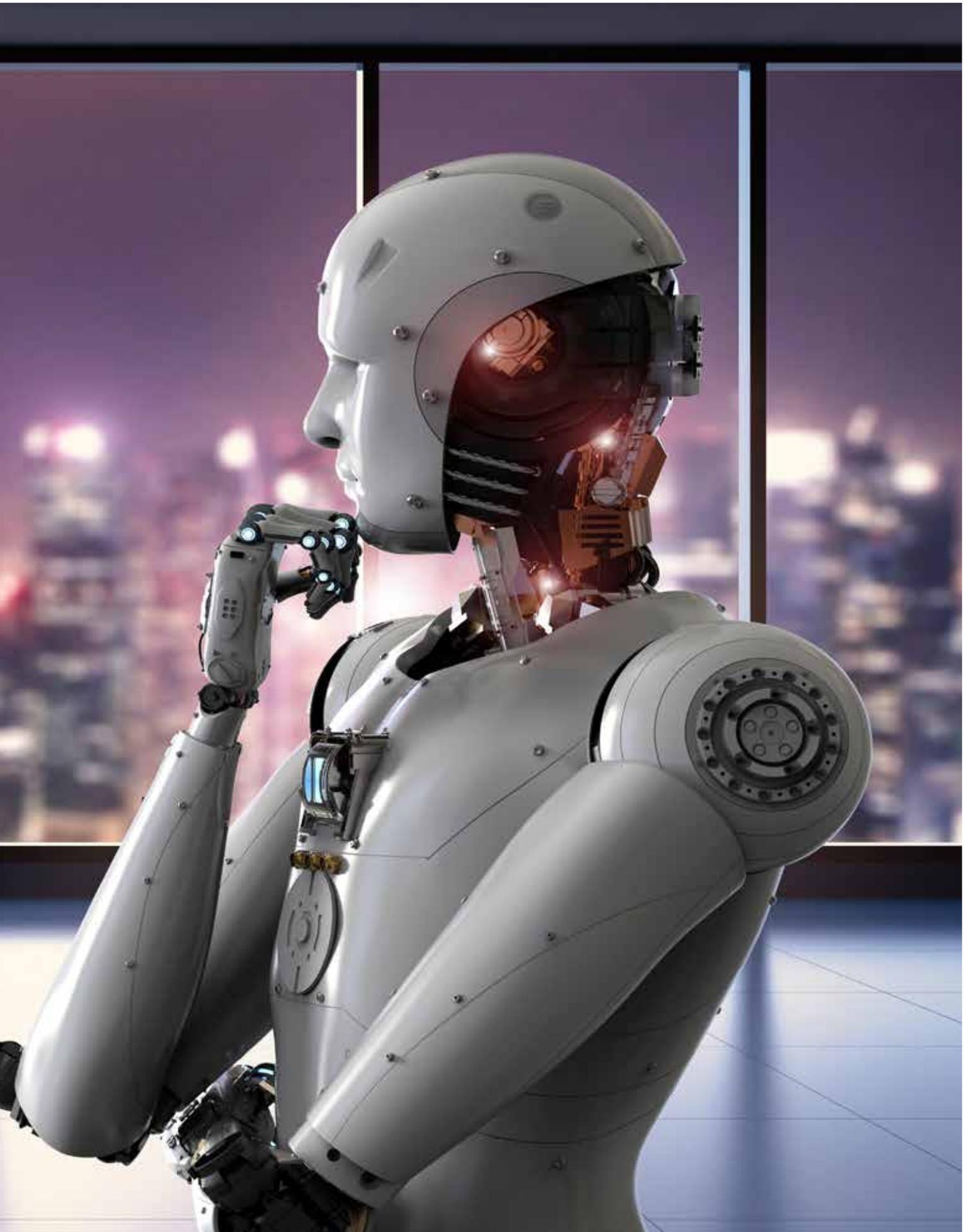
互联网在全球普及程度的大幅提升和衍生创新应用的蓬勃发展，为银行线上渠道的部署和业务的开展带来了前所未有的机遇。对互联网技术高效率、低成本和广泛传播性特征的深度理解和透彻应用，使得直销银行可以**以低成本的服务在更短时间、更广阔市场里获取客户，并以互联网的特点和文化与客户交互**。同时，直销银行把握互联网商业环境所带来的内部管理水平提升，**注重对内部运营管理所带来的创新和变革机遇。**

3. “新一代”群体的崛起

在过去二十年的商业环境变化和互联网普及的过程中，“新一代”群体作为新商业和互联网的原住民，已经将互联网技术转化为互联网生活方式 - **通过互联网完成一切可能的事情**：餐饮、娱乐、购物、社交甚至教育。同时，信息生成、获取和传播的高效、便捷和低成本，也**提升了“新一代”群体的受教育程度和金融素养。**

寻求商业发展新突破是直销银行诞生的原动力，互联网商业与技术的蓬勃发展是直销银行演进过程中的历史机遇，以崛起的“新一代”客户群体为中心的原则是直销银行发展的核心。直销银行的发展历史告诉我们，勇于进行商业革新、巧妙利用创新金融科技和秉持以客户为中心的理念，是直销银行设立与发展的永恒动力。

02



国外直销银行发展历程与经营模式研究

(一) 发展历程

国外直销银行发展,呈现出各具特点的三个阶段,每个阶段的经营模式都和当时业界领先技术手段应用密切相关,具有鲜明的时代特征:

03



阶段一 上世纪80年代末至90年代末

1. 背景:

欧美等发达国家利率市场化充分,银行业开始采用互联网及其衍生创新应用,银行与客户之间的交互模式由传统的网点和电话开始转向互联网。

2. 特点:

直销银行作为传统银行的补充,提供回报更为丰厚、费用更为低廉的金融产品,采取以价取胜的策略。



阶段二 21世纪第一个10年

1. 背景:

大型银行发展乏力,银行业开始将互联网及其衍生应用的创新探索从技术层面转向商业模式层面。

2. 特点:

直销银行寻求差异化特色化经营,种类更为丰富、体验更为优越、感知更为潮流的产品相继而生。



阶段三 2010年至今

1. 背景:

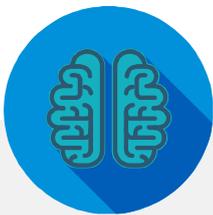
智能手机的普及、银行业的主动探索以及移动互联网、大数据、云计算、区块链、生物识别等技术在银行业的实践应用。

2. 特点:

广泛采用创新技术,生态体系更为丰富,产业链上下游不断延伸和融合,客户体验作为重中之重,内部管理模式向轻型化、扁平化、灵活化和开放化转变。

(二) 经营模式

从国外直销银行的发展历程研究可以发现,业务、技术、资源、平台是国外直销银行发展最为关键的驱动要素。纵观其发展的核心特色,可以将其总结归类为四种发展模式,即业务驱动型模式、技术驱动型模式、资源驱动型模式和平台驱动型模式。



业务驱动型

业务驱动型模式,即采取差异化的市场定位和产品—客户策略驱动业务发展。直销银行从最初提供低成本的产品和服务,逐渐转向提供种类丰富的专业化产品。在不断优化产品组合体系建设以及精准洞察目标客户群体过程中,**逐步发展成为产品专家或客户专家**,包括更聚焦的目标客户群体、清晰的产品部署策略、具有互联网思维的营销策略等。例如,将金融服务嵌入到社交网络和游戏场景中,提升在年轻客户群体中的场景化精准营销能力。



技术驱动型

技术驱动型模式,即将创新技术及其衍生应用广泛运用于直销银行日常经营中。该模式直销银行在技术开发及应用方面资源投入较多,技术人员比例较高。**以技术手段变革传统银行的系统建设思路、经营管理工具以及客户交互手段等。**例如,利用人脸识别等生物识别方式进行客户身份识别及安全控制,利用人工智能和数据分析等技术提升客户体验。



资源驱动型

资源驱动型模式,即以资金、渠道、人力、管理能力等各类资源作为发展的主要驱动。其资源的投入多来源于母体企业。**母体公司通过大量资源投入,促使直销银行迅速发展,并将其发展成果反哺于母体公司,以实现价值最大化。**例如,直销银行使用母公司或兄弟企业线下物理渠道资源,以实现与直销银行线上渠道的协同。



平台驱动型

平台驱动型模式,即作为全价值链设计者打造全新平台创建生态圈,或作为价值链重要节点参与者加入现有平台生态圈。无论扮演何种角色,**都需要与生态圈上的众多机构保持密切协作,共同提供令客户满意的产品和服务。**例如,直销银行主要经营母公司的资产端业务,母公司旗下的兄弟企业主营负债端业务,直销银行与兄弟企业保持业务密切合作保证集团价值最大化。



业务驱动型:Fidor Bank、First Direct

德国Fidor银行**打造Fidor Smart Community智慧社区**。客户可以以智慧社区为分享平台,在社区留言板提出对于银行的意见或建议,也可以发表自己的看法。其他客户可对已发布的信息表达“支持”或“不支持”。

英国First Direct在**宣传中强调自己的与众不同**。比如其官网以黑白为主,鼓励客户与First Direct一起“向平庸说再见”。First Direct还通过**策划各类活动加强与客户的互动**。例如,其在英国赞助建造First Direct Arena 场馆,举办各类演出文娱活动。客户只要出示First Direct的银行卡即可快速进入场馆,并可凭银行卡获得场馆内餐厅或商店的优惠。



技术驱动型:Atom Bank、mBank

英国Atom Bank允许客户**通过面部识别、语音识别等生物识别技术实现在线身份验证和开户**。该银行还采用新的反欺诈和风险管理技术,对客户账户出现的异常登陆或大额交易行为进行更为严格的安全检查。

波兰mBank以“一个银行”为核心战略,进行了**快速而有效的数字化转型**。例如,通过强大的客户关系管理系统细分市场,实现为客户提供个性化的服务。



资源驱动型:Comdirect、ING-DiBa

德国Comdirect为客户提供全面的金融产品和服务,包括存贷款、证券交易、信用卡、投资理财、咨询等。Comdirect不仅提供线上服务,还**利用母行的物理网络资源提供线下服务**。例如,客户可利用Comdirect母行Commerzbank的人工柜台以及ATM办理存取款等业务,并可享受每年免费存款三次等权益。

德国ING-DiBa是ING集团的子公司,向客户提供包含活期账户、储蓄账户、个人房地产金融、证券经纪、消费贷款等金融产品和服务。**ING-DiBa通过与ING集团及其下属企业的良好协作,获得比其他银行更具竞争力的成本优势**,进而可以为客户提供优惠利率和高性价比的金融产品和服务。



平台驱动型:乐天银行、Ally Bank

日本乐天银行**依托日本乐天集团内部生态体系开展综合化金融服务**。例如乐天银行接入乐天集团客户统一积分平台,实现客户在乐天银行的积分与乐天集团任意下属企业积分的互认互通,允许客户使用积分在乐天集团所提供的的所有业务中用于减免手续费用和直接抵扣消费金额等。

美国Ally Bank是Ally Financial Inc旗下的直销银行,承担吸收存款提供资金的角色,与Ally Financial Inc旗下主要承担贷款业务的汽车金融和商业金融部门相互协作。具体而言,Ally Bank以直销银行为载体、以高收益产品为手段,吸引客户资金。Ally Bank 利用母公司平台,将吸引来的资金对接到母公司汽车金融部门,从而形成**在母公司平台下既有资金端又有资产端的商业模式**。

上述各家银行的有关信息,均摘自自各家机构的年度报告及网站披露等公开渠道



国内直销银行 样本研究

国内直销银行发展概况

据不完全统计,国内目前推出直销银行模式(或类似经营业态)的银行已超90家,其中股份制银行及城市商业银行占比较大。

国内直销银行基本采取在总行设置一级或二级部门的形式经营运作。在业务范围上,涵盖了电子账户开立、存款、投资理财、交易、贷款融资、资金划转等业务。在客群定位上,关注于对市场敏感、生活节奏快、有互联网消费习惯的中青年客户。

04

相关统计结果与简析

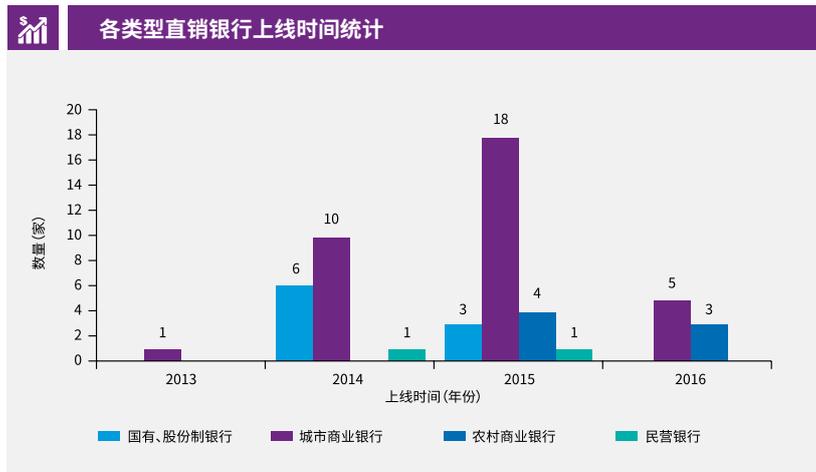
我们选取了国内52家具备移动客户端(包含嵌入至电子银行客户端)的直销银行作为调研样本。以调研样本的(1)上线时间;(2)渠道部署;(3)产品部署;(4)界面风格与操作流程;(5)安全控制;(6)特色创新为主要调研点进行信息搜集和整理。

52家调研样本中,包含1家国有大型银行、9家股份制商业银行、33家城市商业银行、7家农村商业银行、2家具有较强互联网特性的民营银行。





1. 上线时间

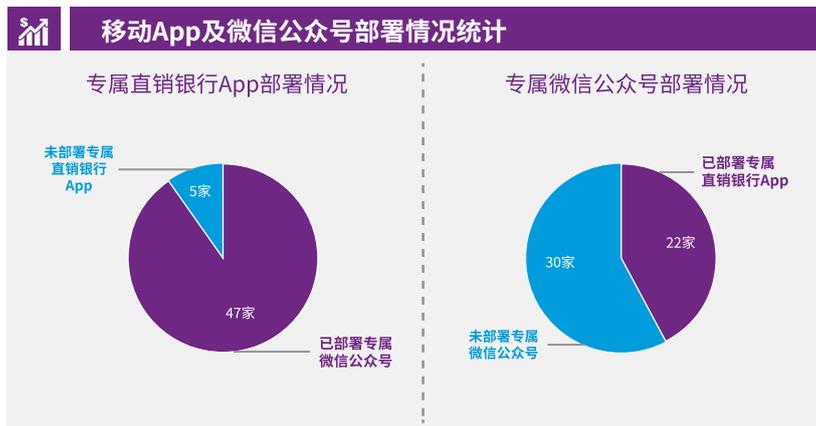


上线时间主要集中在2014年和2015年。除农村商业银行外其他类型银行的直销银行上线时间较早。

城市商业银行是直销银行建设的主力军,主要是**突破经营地域限制和探索业务新增长点**的意愿较为强烈。

2. 渠道部署

银行已认识到直销银行移动化属性的重要性,绝大部分调研样本部署了直销银行专属App。同时,有22个调研样本部署了专属的直销银行微信公众号,其中6个微信公众号具备业务办理功能。

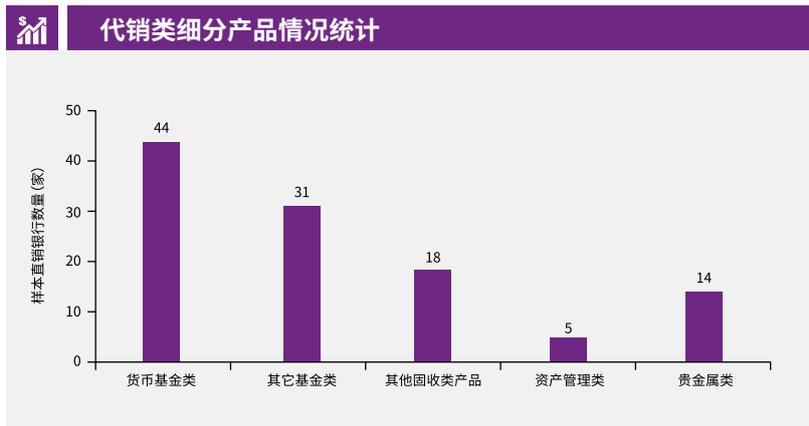


3. 产品部署

除银行存款类产品外,调研样本的产品主要集中部署在理财、保险、贷款以及日常生活服务方面。

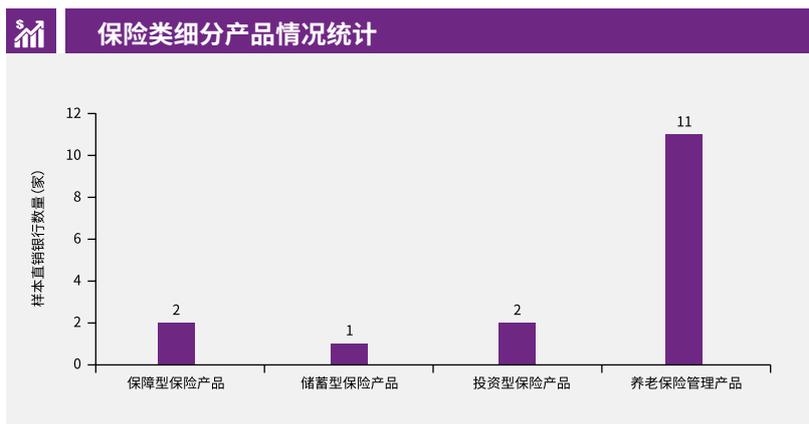
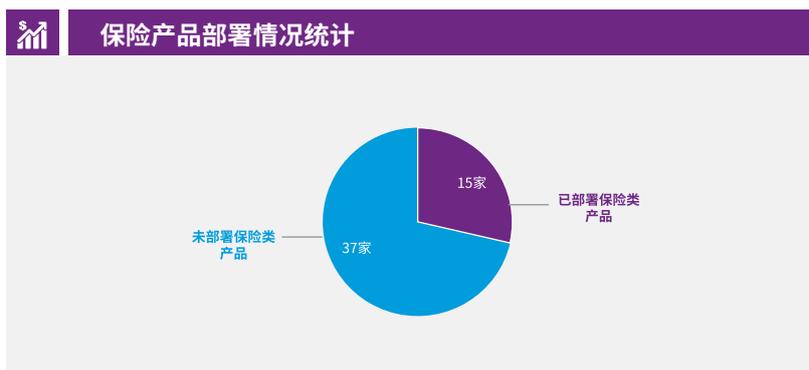
3.1 理财类产品统计

直销银行理财类产品主要分为本行发行的自营理财产品和代销理财产品。在调研样本中,有32个样本部署了自营理财产品。同时,各样本均部署了不同类别的代销产品。



直销银行主要部署的代理理财产品包括基金、其他固收类产品、资管类产品以及贵金属。其中,各类别产品中**以风险等级低、投资期限灵活的货币基金产品为主**。

3.2 保险类产品统计

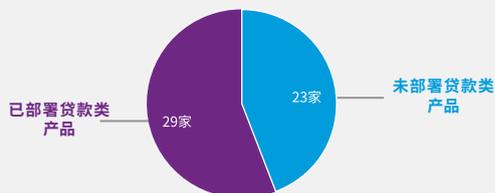


调研样本中,15个样本部署了不同类别的保险产品。其中,2个样本部署了保障型重疾保险产品,1个样本部署了储蓄型养老金保险产品,2个样本部署了投资型万能保险产品,11个样本部署了开放契约式或封闭式养老保险管理产品。**总体来看,各家直销银行在保险产品上的涉入度有待提高。**

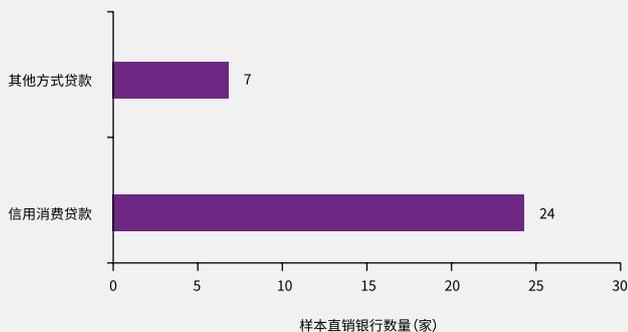
3.3 贷款类产品统计



贷款类产品部署情况统计



贷款类细分产品情况统计

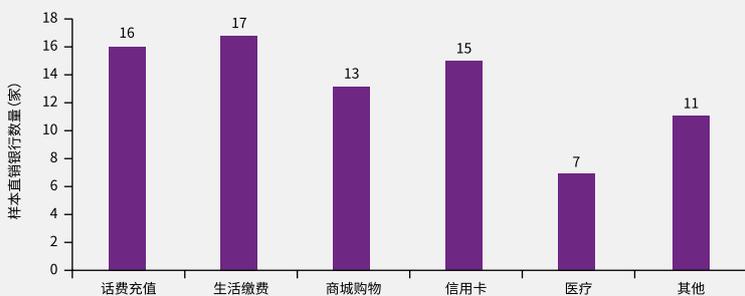


调研样本中，共有29个样本部署了贷款类产品，其中信用消费贷款占较大比重。24个样本部署了信用消费贷款产品，7个样本部署了包含质押、担保、抵押在内的其他方式贷款产品，其中有2个样本同时部署了上述两类贷款产品。接近半数的直销银行平台上未开展信贷业务，贷款类产品普及度有待提高。

3.4 生活服务类产品统计



生活服务类产品分类情况统计



生活服务类产品主要提供的日常生活便捷类服务，如支持在界面上进行生活缴费、购物、信用卡申请或者还款等功能。

调研样本中有27个样本部署了生活服务类产品，其所涵盖的业务产品种类集中度和同质度较高。



4. 界面风格与操作流程

▶ 客户端界面设计

主界面:多数调研样本在客户端主界面设置固定区域用于重点产品宣传,且占据主界面三分之一的面积。

产品界面:多数调研样本的产品界面可以将产品的关键信息,例如分类、风险、期限、回报等信息直观和清晰的呈现出来。

▶ 开户方式统计

多数调研样本可以支持他行卡开立本行电子账户,少部分样本仅支持本行卡。此外,部分样本在进行电子账户开立时,需从直销银行客户端切换到手机银行客户端进行操作。

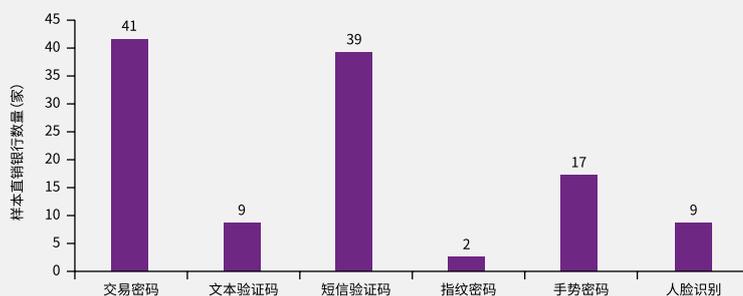
多数样本在账户开立过程中要求客户手动录入真实姓名、身份证号、短信验证码和储蓄卡信息。少数样本还需客户上传身份证件照片,或本人手持身份证件照片进行验证。



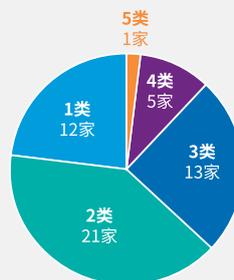
5. 安全控制



各类验证技术应用情况统计



验证技术组合应用数量统计



除使用基本的登陆密码进行身份验证以外,设置交易密码是样本直销银行利用最为广泛的验证方式。同时,短信验证和手势验证的应用数量位居第二和第三的位置。值得注意的是,有9个调研样本采用了人脸识别的验证方式。**从总体来看,各平台的智能化验证模式采用度有待进一步提升。**

6. 特色服务



1. 模式创新与场景融合

部分调研样本通过单一线上渠道为客户提供服务。此类型样本重视对目标客户群体网络行为和消费数据进行客户画像分析,采取白名单方式定向邀请目标客户。为客户提供支持在线申请、审批和放款方式的网络信贷产品。

一些调研样本与外部专业化垂直电商合作,共同研发主题型产品、优化业务流程,将产品与消费场景深度融合。



2. 产品及业务办理渠道多样化

部分调研样本为客户提供多样化的产品服务。例如,低起购金额的低风险理财产品;具有质押贷款、较高收益和高流动性特性的“定活类”产品;申购费率低廉的基金产品;允许在线申请且灵活还款的房屋按揭贷款。

账户基础信息和交易信息可以跨渠道查询。例如,在微信公众号查询直销银行账户信息及进行账户基本管理。



3. 互联网技术运用

部分调研样本注重互联网新技术在安全保障及业务创新方面的运用。

在安全保障方面,调研样本同时采用登录密码、交易密码、手势密码、短信验证、文本验证以及人脸识别等多种安全验证方式,并部署不同的配置策略以保证验证方式与业务流程和流畅度需求匹配。

在业务创新方面,一些调研样本基于客户风险评测结果,利用智能投顾系统,为客户提供一篮子包括货币基金、债券基金、偏股型基金等的基金投资组合产品,并根据客户自身资产情况的变动提供产品组合调整建议,满足对投资产品研究时间和精力有限的客户群体的需求。



4. 客户交互策略

部分调研样本在服务方面更为注重提供差异化交互策略。为加强对新客户的吸引力,部分调研样本向首次进行互联网投资理财的客户提供专属新人产品,利用更高收益率的稳健型固定期限投资产品对新用户进行投资者教育,并提升新用户对互联网金融产品的兴趣。

为区别直销银行与母行服务的差异性,部分调研样本还向直销银行用户提供直销银行专属产品,此类产品只在直销银行渠道进行营销,一定程度上加强了直销银行产品的竞争力。

以上反映的是各家直销银行在调研时点的情况,后续的产品与服务可能会发生动态变化,特此说明。



国内直销银行的发展挑战 and 应对思路

(一) 面临挑战

过去的20年,在商业模式转型和技术创新的带动下,国外直销银行蓬勃发展并取得了领先地位。与此同时,国内银行业互联网转型升级步伐更加迅猛,国内直销银行建设浪潮也正是在这样的背景环境下产生。通过对国内外直销银行的调研和对比发现,中国直销银行仍面临四个方面的挑战:

1 企业治理

从直销银行经营组织形式来看,国外大部分直销银行是以集团或母行下的独立子公司形式运作,在集团或母行内的价值和功能定位明确,且企业治理体系和水平已相对成熟。在国内,除具有较强互联网特性的民营银行外,直销银行基本是以总行的下设部门形式存在,经营缺乏独立性,容易受传统治理模式和管理体制的约束。

2 创新能力

国外直销银行在商业模式中深度融合各类创新,形成独具特色的发展战略和策略。例如,专注于垂直类业务的产品创新与开发;聚焦目标客户群体,打造符合其特性的用户交互旅程;利用分布式计算和云存储进行系统建设以提升系统灵活性并降低运营成本。而国内直销银行与传统的电子银行类业务在定位上仍难以区分:(1) 资产开发仍主要依赖传统银行资源;(2) 偏向于“大而全”的产品线;(3) 偏向于覆盖“足够多”的客户类型。

3 互联网经验

国内银行业已经积累了一定的互联网运营经验,但与较高水平的互联网产品的创意与运营、客户获取与维护、渠道部署与更新相比仍存在一定差距。而国外直销银行重视互联网运营模式的引入和互联网文化的打造。例如,德国N26银行将企业价值链上的非核心价值节点以外包方式运营,极大程度地降低了银行运营成本。国外直销银行将互联网文化融入产品设计和客户维护的过程。例如,开发金融主题的游戏、鼓励客户评价并与好友分享银行产品、在银行平台上让客户按兴趣自主建立专业讨论区、与高校开展金融教育培训等。

4 人才和文化

人才和文化是企业持续健康发展的核心支柱与灵魂,对于中国直销银行而言,更应该注重人才队伍的建设和优良企业文化的打造。在人才队伍建设上,应注重人才的多元化和市场化,关注具有金融行业从业经验人员和具有互联网行业从业经验的构成比例,引入市场化的人才激励措施,重视创新人才和年轻人才的价值贡献。同时,如何将金融文化和互联网文化进行平稳而深度的融合,是人才和文化建设所面临的主要挑战之一。

05



直销银行是金融科技趋势下再次蓬勃发展的银行业经营模式，其打破了传统银行在时间、空间上的限制，致力于为客户提供适应移动互联网和智能商业环境下的金融产品、服务和感知。

独立法人直销银行是中国银行业发展过程中，具备关键改革创新使命的商业化手段，其展现的全新形象、经营模式、客户接触方式给传统银行业带来了新的生机。

独立法人直销银行的建设应当充分考虑未来经济整体趋势、客户生态演化及科学技术进步所带来的影响，特别要从技术应用突破的角度，关注“客户、产品和服务”的体系性，以及“监管、合规和风控”的完整性。从战略高度打造一个模式创新、合规安全以及具备高水平管理能力的银行体系生态，以成就未来致胜之道。



行业专家



王立鹏
Arthur Wang

主管合伙人，
中国银行业

直销银行十六大科技创新发力点



丰富的场景金融嵌入



交叉生物识别验证身份



数字货币配合智能合约



智能化立体营销



多维用户标签与智能客户管理



多维度数据分析



活用聊天机器人



智能化的知识管理



分布式部署或迁移与云计算



基于物联网的智能化追踪



开展投贷联动试点



基于人工智能的反洗钱监控体系



移动互联网+大数据



建立大数据风险预警体系



基于数据的一站式对接

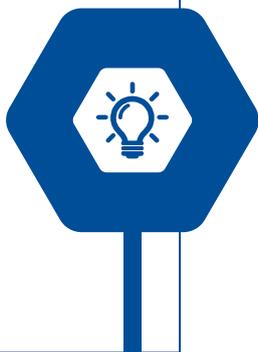


全景化个人金融信息服务

(二) 应对思路

直销银行的价值定位和经营模式需区别于传统银行，这就需要直销银行采用独立法人实体并打造现代化企业治理体系，在发展经营过程中**采用新的思维支持未来的发展**：新的商业模式、新的战略设计、新的运营模式、新的技术手段和新的文化体系。此外，**在满足监管要求和安全稳定运行的前提下**，勇于探索和尝试创新技术，实现技术乃至业务模式上的转变。

新



金融业务已经开始并持续大规模向移动端迁移，直销银行应优先着重打造移动互联网的客户交互平台。充分利用移动互联网的**快捷便利、线下投入成本低、线上线下一互动的特点**，以提升效率并降低成本。另外，直销银行应打造或融入开放的生态体系，**集中自身资源投入核心和优势的生态价值节点**，将非核心及非优势的节点让渡于其他合作方。

轻



监管政策专家



陈思杰
James Chen
合伙人，
金融服务

“

在监管合规层面，直销银行治理架构的设计和建设必须符合监管的指导思想和各类要求。

在自身的法人治理层面，直销银行有责任与义务做到独立核算、独立经营，即建立有效且坚固的资金、治理、经营与风险管理等在内的合规防火墙，以保障其业务的独立性。

在直销银行的母公司层面，母公司应通过报表合并、管理合并和财务合并等管理体制及手段将直销银行纳入管理范围，从而实现母公司对直销银行基于公司治理的、有效的风险管理。

”

内控合规专家



徐捷
Jessica Xu
合伙人，
金融服务

“

直销银行在建设和日常经营中需符合各类监管要求，特别是风险管理及内控合规方面的监管要求。

直销银行大部分的产品营销及销售都通过线上渠道开展及完成，产品信息、交易信息以及风险信息传递具有更迅速、更广泛、更深入等特点，这对直销银行的风险管理提出了更高要求，特别对操作风险管理和声誉风险管理有较大的挑战。

在风险管理及内控合规体系建设的过程中，需要重点考虑线上信息发布准确性、及时性和适当性，在满足监管合规的前提下，执行符合线上运营特色的信息披露、管理与监督检查机制，切实防范和管理相关风险。同时，直销银行也要利用各类创新型技术手段对消费者权益进行有效保护。

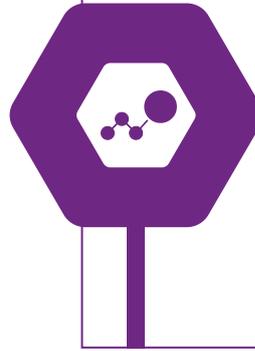
”

专



直销银行的特色化差异化经营模式，需明确目标客户群体，利用创新技术，**深层次、全视图分析目标客户群体的核心金融需求及衍生需求**，深耕于为目标客户群体打造**量体裁衣的金融综合解决方案**。例如，利用大数据和数据分析技术获取、分析和提炼客户各类需求并快速反映在产品创新体系中。

融



互联网用户重视线上线下的全旅程交互体验，并希望在社交网络中彰显独特的个人身份。直销银行在产品的设计过程中，**需把握年轻客户群体中的热点话题和趋势**，并将其融入到直销银行的产品创新、营销宣传和客户维护等环节中。例如，在平台功能设计中加入更多的分享、评论和社交等功能。直销银行应在年轻群体客户中形成“新潮、年轻、安全”的品牌形象，以提升年轻客户群体对直销银行的认可度和忠诚度。

风险管理专家



王大鹏
Chris Wang
合伙人，
金融风险



在直销银行快速发展阶段关注产品、营销和技术创新的同时，**必须要冷静地、充分地认识到风险管理能力建设在金融机构中的重点地位**。对于运营中的直销银行，必须符合行内的各类风险管理体系和指标的要求，并聚焦于信贷与理财业务开展中所要注重的信用风险与反欺诈风险能力提升。

对于即将设立的独立法人直销银行，需要在建设的初期就着手于全面风险管理体系的打造，尤其是不能忽视具有金融风险管理经验背景的人才队伍建设。与此同时，结合直销银行跨地域经营和高度应用创新技术的特点，也需要着重关注强健的KYC能力和科技风险能力。



财务管理专家



刘斌江
Lodge Liu
合伙人，
财务管理



轻资产运营所带来的产品周期短、迭代快、盈利模式不断变化等特点，要求直销银行在财务管理方面更加关注业务与财务的一体化过程，使财务资源有能力实现配置更灵活、更快捷、更贴近业务实际的需求。

直销银行财务管理建设重点在于预算管理、数据挖掘与决策分析、成本管理、内部控制与财务风险管理四个方面。直销银行应当把握好时机，在建设过程中着力打造财务转型、会计核算、管理会计、资产负债管理、税务筹划、财务内控管理等传统银行努力谋求变革的关键领域。



(三) 关键能力

直销银行的创立和发展必须遵循其内在特性和外部商业及技术的趋势, 以下八项能力应当着重建立和不断提升:

01

现代化和科学化的企业治理设计能力

02

前瞻性和特色化的商业模式与发展战略制定能力

信息科技专家



徐琅朗
Xu Lang Lang

合伙人,
信息技术

“

直销银行利用移动互联网、生物识别与反欺诈、云计算、大数据与算法、AI等信息科技技术以及形式多样的电子自助设备, 对金融服务资源进行全面整合, 通过实体网络和虚拟网络的互补结合, 形成一种可覆盖客户全生命周期的直销金融服务模式。



鞠恒
Ju Heng

总监,
信息技术

直销银行通过应用不同的云计算部署策略, 可以快速获得高性能、高可用性、海量数据处理等技术架构能力; 同时, 直销银行在技术架构层面上更强调灵活性、集成性与安全性, 以支撑其多样且多变的应用场景与应用需求。

”

税务管理专家

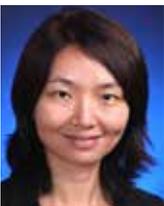


张豪
Tracy Zhang

合伙人,
税务服务

“

直销银行独具特色的商业模式、营销手段、渠道部署及产品创新, 意味着直销银行必须要正确把握和深刻理解现行税法的适应性、合规性, 从而避免税务风险。同时, 直销银行的账户开立方法和营销销售渠道的特殊性, 使得其金融账户信息交换合规(CRS)流程需要定制化的再造设计, 应当和传统商业银行的流程及控制区别开来, 设计一套既保证合规又不影响客户体验的信息收集流程。



蒋俊
Josephine Jiang

合伙人,
研发税务服务

直销银行是互联网时代应运而生的一种新型银行运作模式, 需要大量涉及人工智能、大数据以及金融网络安全技术等一系列互联网金融科技领域的研发投入。基于符合税收政策的研发投入, 申请一系列相关的研发税收优惠将可为直销银行带来可观的经济效益。

”

03

敏锐的互联网商业洞察与快速市场反应能力

04

创新文化培育、组织架构设计与人员激励能力

05

科技开发与业务运营的高度整合能力

06

全面和深度的数字化建设能力

07

合规稳健的风险内控管理能力

08

生态开放与产业融合能力

人力与变革专家



鲁可
Olive Lu
总监，
人力变革管理



直销银行企业文化和人力资源管理应关注三个方面：

第一，在企业文化方面，需努力探索将金融商业所注重的稳健文化与互联网商业所注重的创新文化的有机结合；

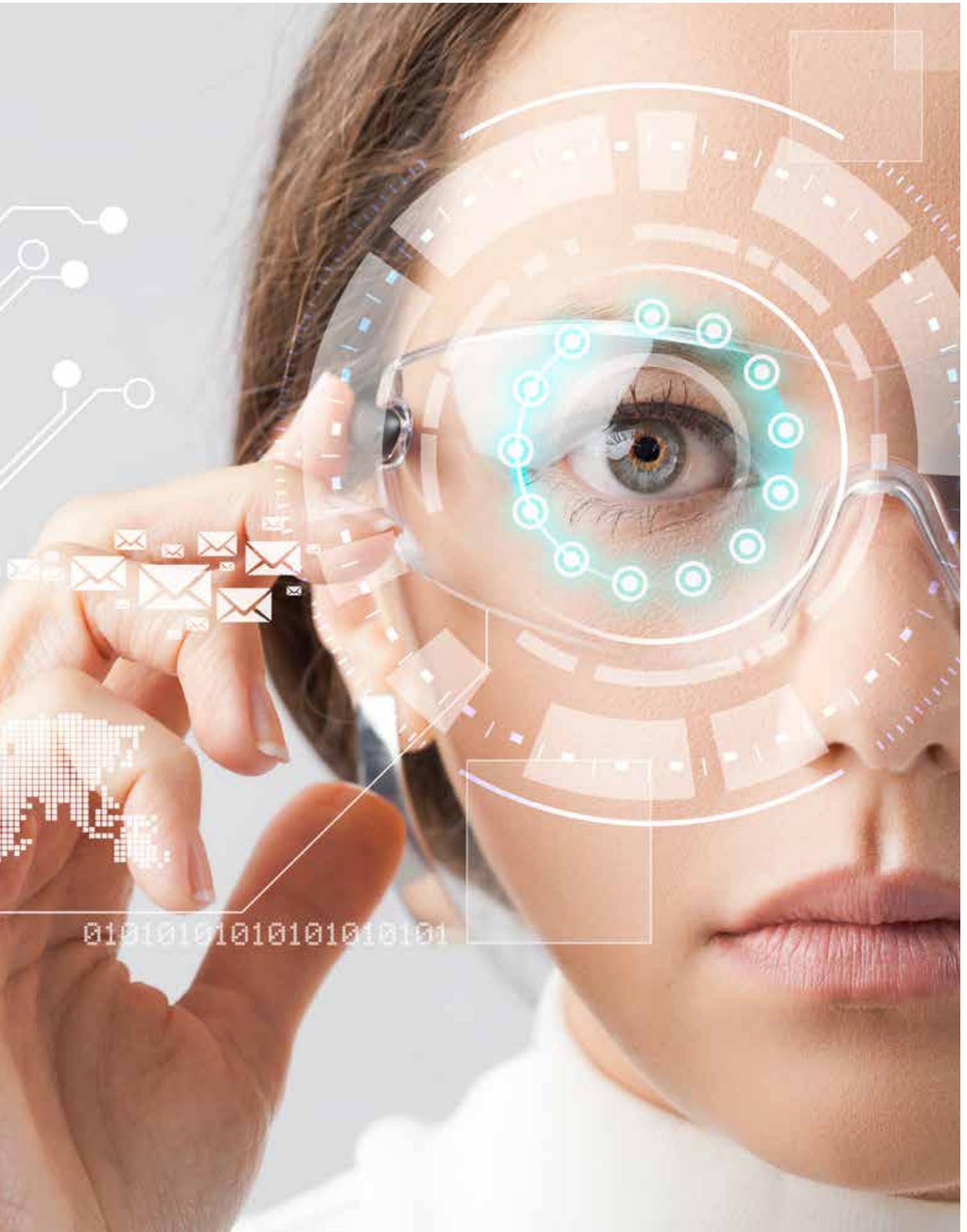
第二，重点关注符合直销银行日常经营特色的管控授权体系建设和组织模式，提升组织敏捷性和弹性，以提升业务响应速度和产品创新力，从而有效适应市场的快速变化；

第三，建立与战略和文化适配的激励和约束机制，注重打造具备市场化特色的薪酬激励、绩效考核和人才引进机制，以保证对前台化的业务运营以及为科技人才提供良好支撑并营造广阔的职业发展空间。



06

特别篇：独立法人 直销银行建设要点



独立法人直销银行的建立,是顺应国家“互联网+”战略布局和金融改革的必要探索和行动,有助于传统银行在互联网时代探索发展新驱动和推进内部体制机制的改革创新。

与传统银行和民营银行的筹建思路和方式不同,独立法人直销银行的建设要点及工作思路主要包含以下几个方面:

一 筹建与开业全过程管理

1. 必须符合监管机构和相关法律法规要求,确保整个过程合法合规
2. 全面统筹规划独立法人直销银行,包括可行性研究、筹建验收和对外营业的全部过程,设计总体工作蓝图
3. 细化总体工作蓝图全部工作项,确保所有工作细节按计划执行
4. 设立风险持续监控、预测预警和应急处置方案,全面管控以降低风险发生概率和风险损失
5. 持续进行及时顺畅的内外部沟通

二 企业治理

1. 对出资主体、设立主体进行设计与梳理
2. 按计划完备安排创立大会、董事会、监事会等关键会议的筹备和召开
3. 制定符合直销银行先进治理特点的董事会、监事会及专项委员会组织架构、人员组成和运行机制

三 验收开业

1. 编制并提交符合相关监管机构法律法规要求的完整、全面和真实的材料
2. 周全策划,细致准备,保证验收开业过程的健康有序,时刻自检,提升工作质量,保证圆满开业

四 战略筹划

1. 建设与母行良性互通的战略协同模式,保证直销银行的战略定位与发展模式符合母行战略要求
2. 设计特色化、差异化、场景化的商业模式和全数字化的战略体系
3. 注重业务和科技战略的紧密契合,以科技手段促进客户痛点的解决
4. 重视互联网模式和全渠道协同模式在战略中的重要性

五 业务设计

1. 注重创新技术应用对客户体验及业务模式的影响
2. 打造爆款产品,单点突破,再深挖拓展
3. 深耕于专业化的市场和客户群体
4. 以数字驱动方式全视图洞察客户特性和需求
5. 加强生态开放,打造包容性和融合性的经营环境

六 信息科技

1. 科技驱动:金融即科技,金融即智慧
2. 改变传统信息系统建设思路,充分利用分布式、云和大数据等创新技术
3. 缩短信息技术对业务需求的响应时间,将IT开发嵌入业务体系
4. 建设契合创新技术应用的信息化治理体系
5. 在开放的网络环境下,进一步提升网络安全

七 人力资源

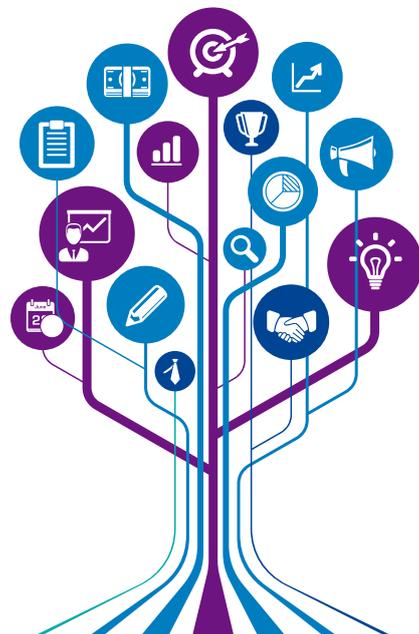
1. 建设符合直销银行业务特色的组织架构及管控体系
2. 落实市场化的人员薪酬与激励措施
3. 构建多元化的人员结构和员工职业生涯体系设计
4. 打造适于培育创新的开放型企业文化体系

八 风险内控

1. 建设满足监管要求的数字化、自动化、智能化风险内控体系
2. 高度重视互联网商业和信息技术所带来的新风险以及传统风险的新特征
3. 重点采用内嵌创新技术的风险管控工具
4. 重视消费者教育,重视在社交网络空间的品牌与口碑建设

九 财务管理

1. 及时制定申请、筹建和开业期的资金、财务预算计划
2. 建立融入互联网经营模式的动态高效财务管理体系
3. 将税务体系建设嵌入至开业准备阶段,重视科技开发投入的税务筹划



未来篇：直销银行 发展展望

我们认为，随着未来新生代消费群体对数字化和网络化金融服务的全面引入，未来的直销银行会**依托在云端，化于无形却无所不在**。它能够获取实时客户信息，随时掌握客户金融行为、消费信息和消费数据的变化，并利用公开网络获取以及内部积累的大数据，动态评估客户的风险特征及需求，为客户推送定制化的金融服务与相关信息。同时因其汇聚了海量的数据和业务风险，需要整体进行风险的防范和对冲。未来直销银行的电子化平台，将在前端对接各类线下及线上场景服务平台，后端实时对接各类资金与资源，极为高效的开展金融市场业务，从而实现对客户金融服务的高效提供。

开放API目前正被越来越多的银行和金融机构所应用。部分领先机构，正向着未来银行即API银行的方向演进。例如，国内多家机构创建了开放平台并公布API列表。放眼海外，各国也都在不断进行探索，例如德国的Fidor Bank开放了内部数据的API接口，经过用户授权可以让开发者、用户及合作伙伴访问，并操作该用户在本行的用户信息及账户。

英国财政部于2015年底成立开放银行调研小组(OBWG)，该小组**主要致力于建立开放银行业务标准(Open Banking Standard)**，研究如何将开放数据应用于银行及金融业务，并与银行和金融科技公司共同建立开放API平台设计框架。2016年OBWG**发布了首个开放银行报告**。报告中提到，银行产品及服务等信息可作为开放数据为客户提供服务，以及建立API平台，使银行开放数据更好的应用到银行服务，包括在风险可控的条件下实现开放数据共享。目前，开放银行业务标准方案由开放银行执行实体(OBIE)负责实施，计划尽快推出针对银行及金融业的开放式API基本产品，预计在2018年初加入仅可以只读方式访问的个人客户交易数据，2019年范围扩大到全部开放数据，包括业务，客户和交易等开放数据。

未来直销银行的渠道可能会化为无形，变为数据和网络空间的电子化对接。但是管控七大风险仍然是未来直销银行的核心目标之一，银行依靠有效管理风险并从中获利的商业本质与核心竞争力并不会发生改变。

07



毕马威领先金融科技50评选专家(部分)



邹俊
Jacky Zou
毕马威华振首席合伙人
12 13



李世民
Simon Gleave
亚太区金融主管合伙人
1 13



李淑贤
Edwina Li
金融业审计主管合伙人
1 13



王国蓓
Abby Wang
金融服务合伙人
5 18



卢鹤鹏
Allen Lu
企业服务合伙人
7 13



黄艾舟
Andrew Huang
金融服务合伙人
2 3



李健伍
Anthony Lee
金融服务合伙人
1 9



王立鹏
Arthur Wang
中国银行业主管合伙人
6 17



陈子建
Brian Chan
金融服务合伙人
1 15



王大鹏
Chris Wang
咨询服务合伙人
10 16



窦友明
Edward Dou
金融服务合伙人
1 9



彭成初
Eric Pang
金融服务合伙人
4 11



陈立节
Felix Chen
咨询服务合伙人
14 20



吴钟鸣
Forrest Wu
金融服务合伙人
2 3



倪伟东
Henry Ngai
税务服务合伙人
12 13



朱雅仪
Irene Chu
企业服务合伙人
12 13



李嘉林
Ivan Li
金融服务合伙人
6 13



陈思杰
James Chen
金融服务合伙人
7 8



麦高仕
James Mckeogh
咨询服务合伙人
14 21



徐捷
Jessica Xu
咨询服务合伙人
1 16



王军
John Wang
企业服务合伙人
12 13



石海云
Kenny Shi
金融服务合伙人
1 13



刘逸明
Kevin Liu
咨询服务合伙人
10 21



徐琅朗
Lang Xu
咨询服务合伙人
10 15



蔡正轩
Larry Choi
金融服务合伙人
2 3



吴福昌
Louis Ng
金融服务合伙人
1 13



张昕
Martin Zhang
咨询服务合伙人
12 13



吴剑林
Philip Ng
咨询服务合伙人
19 21



史剑
Sam Shi
金融服务合伙人
1 2



左艳霞
Sandra Zuo
金融服务合伙人
9 11



陈少东
Thomas Chan
金融服务合伙人
6 13



张豪
Tracy Zhang
税务服务合伙人
1 13



李乐文
Walkman Lee
金融服务合伙人
9 13

按英文名首字母排序

- 1 金融业 4 供应链金融 7 众筹 10 征信与大数据征信 13 资本市场 16 合规风险 19 网络安全
2 网贷 5 互联网证券 8 第三方支付 11 互联网理财 14 云计算 17 区块链 20 物联网
3 消费金融 6 金控集团 9 互联网保险 12 创业投资 15 人工智能 18 智能投顾 21 系统架构

毕马威简介

毕马威是一个由专业服务成员所组成的，综合性的国际化服务网络。我们的成员所遍布全球152个国家和地区，专业人员超过189,000名，其中毕马威中国在中国16个城市设有办事机构，合伙人及员工约10,000名。我们拥有庞大的客户基础，已为众多成就卓越的企业客户服务超过一个世纪。毕马威在全球均设有金融服务业团队，我们有实力为近年来发展迅速的中国银行业提供最佳专业服务。

毕马威金融服务专业人员素以务实和经验丰富著称，他们中大多数人在加入毕马威前均曾在金融业拥有广泛的从业经验。毕马威金融服务所提供的服务内容清晰、明确而且行之有效，往绩有目共睹。同时，毕马威从事审计、税务和咨询服务的专业团队会紧密配合，共同服务我们尊贵的客户。我们的团队包括行业专家、管理顾问、风险咨询顾问、税务会计、数据专家、信息技术专家、以及国际发展等各方面的专业人才。客户会通过我们精心挑选的跨专业团队获得真正的价值服务。

毕马威与客户紧密合作，及时有效地制定适当的战略、协助客户管理业务及技术风险，落实有关计划。毕马威对市场有深刻了解，能够有针对性的制定方案。我们与许多领先企业合作无间，协助他们了解及处理业内关键问题。此外，本所对于推动银行业研究活动也不遗余力，并致力于推动金融科技生态建设。



毕马威年度金融科技研究简介

纵观全球,金融科技正以前所未有的速度颠覆着传统金融机构的运作方式,为数众多的金融科技创新企业对市场产生了巨大的影响。毕马威金融科技全球100强(KPMG Global Leading Fintech 100)每年由毕马威国际与风险投资机构H2 Venture联合发布,是针对全球金融科技产业推出的百强榜单。该榜单颇具影响力,为业内重要的国际性评比之一。

《金融科技行业季度脉动》(The Pulse of Fintech)是毕马威国际发表的一份有关金融科技风险投资趋势的全球性季度报告,我们每个季度都会从全球视角,分析欧、美、亚等各个重要地区的金融科技发展态势,分享投资统计数据,访谈多位内外部全球金融科技专家,听取业内人士对相关产业趋势的洞察。

毕马威观察到中国已成为全球金融科技企业的重要市场之一,特别筹划了毕马威中国2016年金融科技50强(KPMG China Leading Fintech 50)企业评选。毕马威致力于促进中国金融科技领域的健康成长,为中国金融科技企业科学规范发展提供支持。相关评选结果已于2016年9月发布,并发布了有关的研究报告。毕马威中国2017年金融科技50强的评选工作已经于2017年5月份启动,目前正在报名阶段,预期10月份公布入榜企业名单,敬请期待。

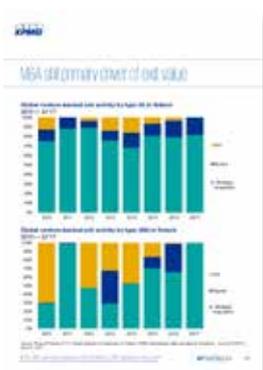
毕马威2016全球金融科技100强



毕马威2016中国金融科技50强



毕马威季度金融科技脉动报告



中国银行业转型20大痛点问题与金融科技解决方案



毕马威金融科技官方微信号



信息来源

- <https://www.fidor.de/>
- <https://developer.fidor.de>
- <http://docs.fidor.de>
- <http://www2.firstdirect.com/1/2/>
- <https://www.atombank.co.uk/>
- <https://www.mbank.pl/indywidualny/>
- <https://www.comdirect.de/>
- <https://www.ing-diba.de/>
- <https://www.rakuten-bank.co.jp/>
- <https://www.ally.com/bank/online-banking/>
- <https://theodi.org/open-banking-standard>

中国内地

北京

中国北京东长安街1号
东方广场毕马威大楼8层
邮政编码: 100738
电话: +86 (10) 8508 5000
传真: +86 (10) 8518 5111

北京中关村

中国北京丹棱街3号
中国电子大厦B座6层603室
邮政编码: 100080
电话: +86 (10) 5875 2555
传真: +86 (10) 5875 2558

成都

中国成都红星路3段1号
国际金融中心1号办公楼17楼
邮政编码: 610021
电话: +86 (28) 8673 3888
传真: +86 (28) 8673 3838

重庆

中国重庆邹容路68号
大都会商厦15楼1507单元
邮政编码: 400010
电话: +86 (23) 6383 6318
传真: +86 (23) 6383 6313

佛山

中国佛山灯湖东路1号
友邦金融中心一座8层
邮政编码: 528200
电话: +86 (757) 8163 0163
传真: +86 (757) 8163 0168

福州

中国福州五四路137号
信和广场12楼1203A单元
邮政编码: 350003
电话: +86 (591) 8833 1000
传真: +86 (591) 8833 1188

广州

中国广州市珠江新城珠江东路6号
周大福金融中心21楼
邮政编码: 510623
电话: +86 (20) 3813 8000
传真: +86 (20) 3813 7000

杭州

中国杭州民心路280号
平安金融中心A幢12楼
邮政编码: 310016
电话: +86 (571) 2803 8000
传真: +86 (571) 2803 8111

南京

中国南京珠江路1号
珠江1号大厦46楼
邮政编码: 210008
电话: +86 (25) 8691 2888
传真: +86 (25) 8691 2828

青岛

中国青岛东海西路15号
英德隆大厦4层
邮政编码: 266071
电话: +86 (532) 8907 1688
传真: +86 (532) 8907 1689

上海

中国上海南京西路1266号
恒隆广场50楼
邮政编码: 200040
电话: +86 (21) 2212 2888
传真: +86 (21) 6288 1889

沈阳

中国沈阳北站路61号
财富中心A座19层
邮政编码: 110013
电话: +86 (24) 3128 3888
传真: +86 (24) 3128 3899

深圳

中国深圳深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518001
电话: +86 (755) 2547 1000
传真: +86 (755) 8266 8930

天津

中国天津大沽北路2号
天津环球金融中心
津塔写字楼40层06单元
邮政编码: 300020
电话: +86 (22) 2329 6238
传真: +86 (22) 2329 6233

厦门

中国厦门鹭江道8号
国际银行大厦12楼
邮政编码: 361001
电话: +86 (592) 2150 888
传真: +86 (592) 2150 999

香港特别行政区和澳门特别行政区

香港

香港中环遮打道10号
太子大厦8楼
香港铜锣湾轩尼诗道500号
希慎广场23楼
电话: +852 2522 6022
传真: +852 2845 2588

澳门

澳门苏亚利斯博士大马路
中国银行大厦24楼BC室
电话: +853 2878 1092
传真: +853 2878 1096

kpmg.com/cn

本刊物所载资料仅供一般参考用,并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据,但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2017毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙),均是瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业;毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所。版权所有,不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

刊物编号: CN-FS17-0001c

二零一七年九月印刷