

■直销银行是指通过互联网及互动电视等媒介，实现业务中心与终端客户直接往来的银行。在直销银行，客户从开户到转账、理财等均可通过网上直接办理，不受空间和时间制约。

■直销银行最大亮点，一是为客户储蓄存款支付更高利率；二是一般不收取账户管理费或网银年费；三是为新开客户提供礼品或礼金；四是许多银行提供信用卡全球免费取款等功能，等。

■直销银行将目标客户定位在中等收入群体，他们追求实惠，对存款利率的高低十分敏感；熟悉互联网，有网上消费习惯；追求高效，不希望 在实体网点浪费过多时间；喜欢简单，不希望 在传统银行提供的海量产品中无所适从。

■目前国内大部分银行虽设立了网上银行、手机银行、电话银行等业务，但这些业务是对传统物理网点的辅助，并没有完全脱离实体网点而独立存在。随着互联网的进一步普及和国内金融改革的推进，直销银行成为一个新的焦点。

## “直销银行”的春天来了

直销银行(Direct bank)模式最早出现在上世纪九十年代末北美及欧洲等发达国家，是指几乎不设立实体业务网点，而是通过信件、电话、传真、互联网及互动电视等媒介工具，实现业务中心与终端客户直接进行业务往来的银行。由于日常业务运转不依赖于物理网点，因此在经营成本费用支出方面较传统银行更具优势，能够提供比传统银行更具吸引力的利率水平和费用更加低廉的产品及服务。

在直销银行模式出现初期，银行主要通过电话提供服务，例如，1989 年建立的无网点直销银行 First Direct 银行就是通过位于英国利兹市的 call center 提供 24 小时服务。随着互联网的逐渐普及，直销银行的服务渠道大幅拓展，可视化的自助服务系统赢得了客户青睐。与此同时，银行的人员更加精简、运营成本进一步降低，直销银行在互联网时代迎来了“春天”。

## 直销银行有哪些类型与特点

绝大部分直销银行都作为大型银行集团的附属机构或子公司存在。目前比较著名的直销银行有 ING Direct、First Direct、UBank、Rabo Direct、Zuno Bank、Ally Bank 等。

从运营模式来看，直销银行可以分为两个类别：一类是纯线上模式，另一类是线上与线下融合模式。前者是指所有产品与服务均通过线上系统及 call center 提供，例如汇丰集团旗下的 First Direct 银行；后者是指除线上服务外，还提供部分辅助性质的线下服务，例如 ING 集团下的 ING Direct 银行通过线下咖啡馆服务拉近与客户的距离。

1、定位中端客户群  
大多数直销银行将目标客户群定位在中等收入群体，他们追求实惠，对存款利率的高低十分敏感；熟悉互联网，有网上消费的习惯；追求高效，不希望 在实体网点浪费过多时间用于与客户经理的沟通；喜欢简单，不希望 在传统银行提供的海量产品中无所适从，对定制化的产品和服务没有强烈需求。

2、“去实体化”的营销模式  
直销银行与传统银行最大的区别就是“去实体化”。尽管传统银行也使用电话银行、网上银行等多种渠道，但实体网点始终是传统银行的核心渠道。与传统银行不同，在直销银行，客户从开户到转账、理财等均可通过网上直接办理，完全不受网点在空间和时间上的制约。对于没有实体网点及 ATM 机的银行，客户需要现金的时候，可以将直销银行账户中的钱转账至自己在其他银行的关联账户，但整个过程都是免费的。

以德国网通银行(NetBank)为例，这家银行在 2009 年末时只有 33 名员工，其发行的借记卡可在德国境内超过 2300 个 ATM 机免费取款，银行职员与客户交流主要通过银行网页和 Email 进行。

此外，为配合网上服务，有些直销银行也会设立一些实体店，但其主要功能是品牌营销和金融顾问，一般不办理具体业务。

在广告宣传方面，直销银行一是通过口耳相传和相互推荐的方式推广营销，例如 ING

Direct (USA )40%的增量客户来自于原有客户的推荐；二是通过互联网和电视广告。

3、“去个性化”的产品与服务  
直销银行提供的产品种类较为单一，主要产品有活期及定期存款、转账汇款、网上交易支付、按揭贷款和理财投资等。每个种类下面供客户选择的产品数量也较少，不提供个性化、定制化的产品和服务。如果将传统银行比作金融产品的百货商场，那么直销银行就相当于产品种类精简的快捷超市，不追求应有尽有，而是以较实惠的价格卖最畅销的产品。

旅游相关服务主要是外汇兑换和旅游相关保险产品。First Direct 的外汇兑换服务需在 网上预约，预约成功后银行将外币送上门。

4、优惠的价格  
将不设立实体网点所节约出来的成本让利于客户，直销银行优惠的价格成为吸引客户最大的亮点。其主要依靠以下几个方式来吸引客户：一是为客户的储蓄存款支付更高的利率，通常可以达到传统实体银行的 2 倍以上；二是一般不收取账户管理费或网银年费；三是为新开客户提供礼品或礼金；四是许多银行提供信用卡全球免费取款等功能；五是鼓励口碑营销，老客户在推荐新客户开户成功之后会得到积分或礼物奖励。

例如，ALLY 银行的借记卡在美国任何银行的 ATM 取款均不向客户收取手续费。银行会把这部分手续费直接打包付给 ATM 所属银行，客户无需支付费用。而对银行来说，支付的跨行费用远低于 ATM 的购买和运营费用。

5、简单亲切的交易体验  
直销银行的交易流程较传统银行更加简便快捷。以开立储蓄账户为例，客户在线输入姓名、性别等基本信息，以及社会保险号、住址、其他银行账户便可完成申请，较传统银行柜面申请+开通网银的流程，节省了大量时间和精力。

此外，由于缺少与客户面对面的互动，直销银行均十分重视客户在交易中的体验感受，一改传统银行充满合约条文和专业词汇的风格，通过舒适流畅的页面设计和亲切活泼的线上交互拉近与客户的距离感。

## 看看几家大银行是怎么做的

1、ING Direct 银行  
ING Direct 最初是由荷兰国际集团于 1997 年在加拿大首先设立的直销银行，在获得成功之后迅速将其商业模式复制到美国、西班牙、法国、德国、英国等多个国家。虽然在 2008 年国际金融危机之后 ING Direct 分别出售了其在北美和英国等地区的业务，转而专注欧洲业务发展，但其成功的商业模式依然值得借鉴。

(1)精选客户  
ING Direct 将直销银行的目标客户群体特征界定为：①中等收入阶层，对利息收入增长非常重视；②对传统金融服务需要耗费大量时间非常不满意；③有网络消费的习惯；④年龄大概介于 30 至 50 岁之间。为了尽量保持客户群体的同质性，ING Direct 在美国每年会清理约 3500 名消耗过多时间和资源的异质客户，每年节省 100 万美元以上的成本支出。

(2)严选产品  
ING Direct 将银行产品定位于“简单”，不仅产品结构简单易于理解，同时还从成本控制的角度令公司经营保持相对优势。

例如，ING Direct 在产品方面的策略主要有：①针对直销渠道提供有限的产品选择，产品集中在储蓄和部分贷款产品，客户易于尝试；②通过关联，即时从客户其他银行的活期账户中获取资金；③专注于简化的“自助”银行产品，可由消费者独立操作；④不设最低存款额度要求。

(3)线下咖啡馆  
ING Direct 在客户较为密集的城市开设了咖啡馆，为品牌提供一种线下的真实存在，虽然数量不多，但让消费者处处感觉到了银行的存在。客户和潜在客户可以喝咖啡、上网和聊天，银行将咖啡馆的店员培训为金融顾问，能够以简单易懂的交流方式为客户提供相关的金融服务建议。

咖啡馆的设立不同于传统银行店铺，主要意义在于增强客户对银行的信任度，拉近与客户的距离，而不是直接为其办理业务。

(4)稳定的后台系统和完善的 Call Center

信息技术对直销银行的运营极其重要。ING Direct 从加拿大首个直销银行运行开始积累了丰富的后台系统建设经验，通过持续的改善、升级，后台系统的安全性及稳定性高于传统银行。此外，为了与客户无障碍沟通，

提要:在无孔不入的互联网时代，一个看不见的银行来了。它不是幽灵，却在我们周围徘徊，这就是直销银行。直销银行的出现将大大削减传统商业银行的物理形式，降低商业银行经营成本。然而，它会把省下来的钱返还给金融消费者吗？它会对传统商业银行业务构成冲击吗？这两个问题需要金融消费者留心，也有待商业银行的老总们回答。



ING Direct 在全球各机构所在地配备了由当地人员构成的 Call Center。

2、First Direct 银行  
First Direct 于 1989 年由当时英国的四大银行之一米特兰银行(Midland Bank)创建。1992 年，米特兰银行被汇丰集团收购，First Direct 成为汇丰集团旗下汇丰银行(HSBC Bank plc)的一员。First Direct 从 1997 年开始提供网上服务，随着业务的逐渐扩张，目前拥有约 116 万名客户。

与前面中提到的 ING Direct 等银行类似，作为一家典型的直销银行，First Direct 也对其目标客户和售卖产品做出了精准的定位。此外，其独特的品牌定位、丰富的客户互动、新颖的营销方式等成为其在本土市场上获得成功的重要原因。

(1)与众不同的品牌定位  
First Direct 在对外宣传中着重强调自己与传统银行大有不同。例如，First Direct 网站整体采用了简洁且个性化的黑白配色，广告语为“ If a tomato is a fruit, then we’re a bank”(如果西红柿是水果，那我们就是银行)、“We are to banks what the platypus is to mammals”(我们之于银行，如同鸭嘴兽之于哺乳动物)等。其视频广告也采取了鸭嘴兽作为其银行的象征，强调其与众不同。

这样的宣传策略对年轻人具有较强的吸引力，也为 First Direct 赢得未来潜在客户打下基础。2013 年 First Direct 被评为英国最酷品牌之一。

(2)First Direct 实验室  
First Direct 拥有一个名为 First Direct 实验室的网站，客户可以在该网站提出关于银行的任何想法和建议，可以参与 First Direct 的问卷调查、评论某一新产品或是参与某一直在研发产品的设计。

一方面，能够持续贴近客户，了解客户的最新需求，不断吸取新的想法，提高银行自身的产品质量和服务水平。另一方面，能够传达出一种“我们是如此重视客户的想法”的形象，通过与客户交流互动，让客户参与到银行的产品设计和服务改善当中，提高客户的参与感、认同感和品牌忠诚度。

(3)新颖的营销方式  
First Direct 通过多种方式吸引客户开户并转移资金至新开账户。例如，目前正在开展的一项名为“Switch Guarantee”的活动形式较为新颖，活动有两个条款：①开户奖励：若新客户连续三个月每月向新开账户转入 1000 英镑，则可以获得 First Direct 奖励的 100 英镑资金和 250 英镑的免息透支额；②满意保证：客户在连续六个月每月转入 1000 英镑，在之后的 6 个月若有任何不满，First Direct 将向客户赔偿 100 英镑并帮助客户销户。

(4)纯人工服务的 Call Center  
First Direct 的 Call Center 别具特色，客

户呼入后无需按任何按键或听任何介绍，直接接入人工服务。这一服务节省了客户时间，最大限度将服务流程简单化，受到客户的广泛赞誉。

(5)First Direct 的收费策略  
直销银行提供比传统银行更高的存款利率和更低的贷款利率，主要通过薄利多销赚取利差收入，一般较少收取服务费。First Direct 则稍有不同，其从 2006 年 11 月开始收取银行服务费(Banking Fee)，费用标准为每月 10 英镑。但是当客户满足一些特定条件时则会免收费用。

例如，开户半年以内的新客户、每月至少存入 1000 英镑的客户、月平均余额高于 1000 英镑的客户、或持有该银行一些特定产品的客户等。此外，其还会向客户收取透支额调整费等服务费。

## 直销银行在中国市场情况如何

虽然国内大部分银行均设立了网上银行、手机银行、电话银行等业务，柜面替代率持续上升，但这些业务依然作为传统银行整体的一部分而存在，更多的是充当对传统物理网点的辅助，并没有完全脱离实体网点而独立存在。随着互联网的进一步普及和国内金融改革的推进，直销银行成为一个新的焦点。

1、北京银行与 ING 集团合作推出直销银行

2013 年 9 月 18 日，北京银行宣布与其境外战略合作伙伴荷兰 ING 集团合作推出直销银行服务模式，成为中国市场上第一家直销银行。北京银行直销银行采取了线上和线下融合的渠道服务。线上由互联网综合营销平台、网上银行、手机银行、视频对话等多种电子化服务构成；线下采用全新理念建设便民直销门店，其中布放 VTM(智能银行机)、ATM、CRS(自动存取款机)、自助缴费终端等各种自助设备，以及网上银行、电话银行等多种自助操作渠道。目前，北京银行已在北京、西安、济南等地建立了多家直销门店，拟上线一批简单、便捷、优惠的专属金融产品。

就北京银行直销银行而言，笔者认为，这并不能算是真正意义上的直销银行。与欧美典型的直销银行不同，北京银行配备了丰富的 ATM 等自助设备和直销门店，更像是一种线上、线下互通的金融便利店。但是从另一个层面考虑，它确实将直销银行“简单便捷”的理念引入其中。因此，能否获得成功，取决于其是否能在产品价格和客户体验方面给客户带来惊喜。

2、民生银行与阿里巴巴合作筹备直销银行

民生银行此前也宣布牵手阿里巴巴筹备直销银行。此直销银行将提供实用并符合阿里巴巴或其关联公司客户需求特点的金融产品，着重为小微企业和草根消费者量身定做产品和服务。而阿里巴巴或其关联公司将负责利用自身渠道与资源大力促进民生银行直销银行的发展。其主要依托平台将是淘宝网，直销银行的电子账户系统还将与支付宝账户系统实现互通。

3、其他金融机构“暗流汹涌”  
今年 9 月，浦发银行与腾讯公司签署了战略合作协议，双方将以共建互联网金融生态圈为核心，以提升用户体验价值为诉求，在互联网金融等领域开展互利共赢的多元化全面战略合作。而今年 1 月平安集团和百度公司也签署了类似合作协议。未来，在互联网与金融业务日趋融合的背景下，可能会出现更多的传统银行选择开设直销银行。此外，随着银行业向民营资本的进一步放开，直销银行这种低成本高效率的商业模式可能会受到民营银行的青睐。



## 直销银行怎么想怎么做

1、直销银行是一种商业模式，也是一种经营理念

直销银行作为一种有别于传统银行的商业模式，满足了消费者日渐强烈的对简单化、透明化服务的需求，通过其优惠的价格和快捷的服务在欧美地区获得了成功。直销银行的价值更充分地体现在其作为一种经营理念，即作为银行在互联网浪潮中的转型方向之一，通过差异化的经营策略、简捷的流程设计、流畅的客户体验和实惠的价格，为特定目标客户群体提供直击其需求的金融服务。

2、在中国发展前景广阔

近年来，随着中国互联网环境的持续改善，客户的行为习惯和需求也随之改变。截至 2012 年，中国银行业电子银行替代率已达 72%，预计 2016 年将达到 82%，而随着银行理财产品频频曝销售欺瞒、网银产品过多难以选择等问题的凸显，客户对于“虚拟但是简单”的直销银行接受能力和接受意愿正在增强。另一方面，阿里巴巴等互联网公司、北京银行等传统银行都在积极进军直销银行领域，尤其是民生银行和阿里巴巴的战略合作打开了互联网企业与传统银行的共赢模式。

3、不会对传统银行产生较大冲击

未来，直销银行将不会对传统大行产生较大冲击。

从定位来看，直销银行的客户群体较窄，主要是追求高效、实惠、并有互联网使用习惯的都市白领、学生群体、网络潮人等，而真正富裕的高净值客户和老年群体则大多会选择传统服务模式。

从客户行为来看，直销银行一般不会是客户的唯一银行，很多客户只是将传统银行账户中的部分资金转入直销银行以获取更高收益和更便捷服务，例如 First Direct 银行的很多客户同时也是 HSBC 传统银行的客户。从国际经验来看，在直销银行发展较为成熟的欧美地区，其市场份额也只有 9-10%。

4、大银行做直销银行或许比中小银行更具优势

国际上较为出色的直销银行均从属于大型银行集团，例如 ING 集团的 ING Direct 和汇丰控股的 First Direct 等，而完全独立的直销银行并不多见。笔者认为，尽管中小银行做直销银行的动力比大型银行更强，但大型银行则更具优势。

首先是声誉优势，由于没有实体网点，直销银行客户的安全感较低，在一家有大型银行“撑腰”的直销银行开户，对于客户来说，“跑了和尚跑不了庙”，安全性和可信度显然更高。

其次是科技优势，直销银行对于网上银行、手机银行、电话银行在客户体验方面的要求很高，大型银行在这方面有更专业的团队和更丰富的经验。

此外，大型银行在电话客服、账户体系配套、风险管理等方面也更具优势。

5、精准定位是做好直销银行的关键

大部分直销银行从属于传统银行集团，两者在客户资源、产品种类、服务渠道等方面可能存在部分重叠，如何让两者在资源共享的同时做到优势互补，精准定位是关键。

一是处理好现有客户和直销银行目标客户之间的关系，在市场调研的基础上对直销银行的目标客户群做出具体的划分。

二是处理好现有产品与直销银行产品的关系，直销银行的产品不在多而在于精，应选择适合在网上销售的简单实惠的产品，通过口碑和广告营销力推一到两个重点产品。

三是处理好现有自助渠道(包括网上银行等)与直销银行渠道的关系，直销银行作为一个新的独立品牌，在面对客户时，应与集团的传统银行品牌有所区分，但后台可实现资源共享。(作者王雅娟，中国工商银行城市金融研究所)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生或药师指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销