

通过零售代理网络办理银行业务

在发展中国家，仅有四分之一的家庭在正规银行机构有任何形式的资金储蓄：这一比例在肯尼亚为 10%，马其顿为 20%，墨西哥为 25%，孟加拉国为 32%。然而获得金融服务——不管其形式是储蓄，支付，信贷或保险——是管理家庭财富和生产力的基本工具：收入不稳定时（临时性工作，农作物的季节性）平衡开支，积累购买力以应对大额开支或偶发性的开支（学费，购买种子），或应对紧急情况（自然灾害，家庭成员去世）。

但正如获得洁净的水资源比有能力购买瓶装水更为有益一样，享受金融服务也优于偶尔获得贷款。享受金融服务实际上与能否接入全国性支付系统紧密相关，这与国家电网非常相似。如果我在“支付网络”中有一个交易型账户，则可用其接收和偿还贷款，从储蓄账户存取款，并用收益购买所需物品。这个交易型账户是我享受一系列金融服务的门户，它还为我提供财务状况记录，作为我理财的依据。注意，储蓄/支付/转账服务与信贷服务存在一个重要区别：尽管很多人，尤其是贫困群体，无法消化债务并从贷款中获益，但绝大多数人都能从相对灵活的储蓄，支付和转账服务中得到好处。

为何在正规金融机构开立账户的人这么少？其中一个关键制约因素就是，要建设和维护面向零散客户或低收入群体的分支机构网络，银行需要投入庞大的资金。要实现金融服务的全面覆盖，银行必须调整系统以适应价值低，数量大的交易环境，并打造更为灵活，更容易大规模扩展的零售网络终端，方便人们从交易型账户中存取现金。

借助技术的力量，银行及其客户可通过现有当地零售网点进行安全可靠的远程互动。客户可使用银行发放的带有相应个人识别码（PIN）或生物安全特征的银行卡，当地商店（即银行代理商）可安装POS设备，该设备通过电话线，无线网络或卫星技术与银行连接并交换信息。那么，如果能够将手机既作为客户手中的“虚拟卡”，又作为商店的 POS 设备，就可以进一步降低对基础设施的要求。¹

如果客户想在商店中存款，只要刷一下银行卡，就能直接与银行进行通信。银行会自动从其代理商的账户中扣除等量金额，作为客户的存款资金，并通过 POS 设备为客户提供纸质收据。客户存入的现金则由代理商保留，以抵消其银行账户中的扣款。

借助技术的力量，银行及其客户可通过现有当地零售网点进行安全可靠的远程互动。

如果客户希望提取现金，则流程相反：代理商先从收银台提供现金，银行会向其银行账户中补入相等金额。当然，商店经理需频繁前往银行，以平衡收银台的收支差额。事实上，银行客户已委托商店经理承担平衡社区净现金需求的繁琐（有时还充满风险）任务，客户则免去频繁往返银行的劳顿之苦，商店经理则根据交易量获得佣金。

代理网络对银行来说确实是一项基础性的技术手段。代理商与目前通行的数百万维萨卡，万事达卡和借记卡商户类似，唯一的区别刷卡交易不再仅限于购买物品，商店还可以代表银行开展存取款业务。在适当运用技术的前提下，银行（延伸来讲也包括银行监管机构）在执行客户交易方面的压力得到一定的缓解，正如银行与通过现有银行卡商户完成交易一样。并在有效控制业务的风险的条件下，银行服务的分销成本得以降低，

这正是目前的情况。巴西已涌现出 95,000 家银行业务代理商，大部分都是近五年内成立的，由此正规银行体系覆盖了巴西的所有城镇。在菲律宾和肯尼亚，移动运营商以其庞大的充值卡分销网络为基础，通过在原有网点增设存/取款业务来提供支付服务。玻利维亚，哥伦比亚，印度，墨西哥，巴基斯坦，秘鲁和南非也正在引入这一模式。² 表 1 显示了不同国家当前的代理网络部署情况。

本文中的术语“银行”是指获准吸收存款的任何形式的机构，一般也包括特定形式的非银行机构，信用合作社和小额金融机构。在某些国家还可能包括其他有权

1 本文主要研究较为传统的银行卡/POS 系统，但得出的结论可完整移植到以移动电话为基础的系统。附录 1 详细列出了 POS 技术选项。
2 本文精心挑选了有关使用银行业务代理这一商业战略的若干实例，这些实例主要来自巴西，因为巴西是第一个发展现代银行服务代理机构的国家，也是该模式取得成绩最显著的国家。有关巴西银行代理的详细描述，请参阅 Kumar, Nair, Parsons, and Urdapilleta (2006)。有关发展中国家引入代理网络之经验的全面回顾，请参阅 Ivatury and Mas (2008)。

表 1. 部分国家的代理网络状况^a

国家 ^b	代理商数量 (支持现金 存取)	拥有最大代理网络的银行	拥有最大代理网络的 移动运营商 ^c	作为代理机构的零售商
巴西	95,000 家	Bradesco (Banco Postal), Banco Popular, Lemon Bank, Banco Nossa Caixa, Caixa Economica Federal, ABN Amro, HSBC		Correios (邮政), Lotericas (彩票), Pague Menos (药店)
哥伦比亚	185 家 (另有 3251 家仅提供取款业务) ^d	AV Villas, Banagrario, Bancolombia, Banco de Bogota, Banco de Occidente, Banco Popular, BBVA, BCSC, Citibank, HSBC		Baloto (彩票)
厄瓜多尔	63 家	Produbanco, Citibank, Unibanco, Banco Amazonas, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco Solidario, MM Jaramillo Arteaga		Servipagos (账单缴付点)
印度	460 家	ICICI, SBI		India 邮政, Zero Mass Foundation, FINO Foundatione
肯尼亚	2,700 家	Equity Bank	Safaricom	G4S Security Services (专递, 保安服务等业务), Nakumatt (超市), 邮局
秘鲁	2,303 家	Banco de Credito de Peru, BBVA Banco Continental, Interbank, Scotiabank		Boticas y Salud (药店), Boticas Felicidad (药店)
巴基斯坦	30 家	Tameer Bank		
菲律宾	6,500 家		Globe Telecom, Smart (旗下拥有 Banco de Oro 和另外 4 家银行)	VideoCity (音像租售), SM 百货店, Jollibee (快餐连锁店)
南非	约 5,000 家	Discovery Life, First National Bank, WIZZIT, South African Bank of Athens	MTN (旗下拥有 Standard Bank), Smartcell/Vodacom	Pick'n'Pay (百货公司), Shoprite (超市)

a 查询有关巴西, 印度, 肯尼亚, 巴基斯坦和南非在监管环境方面的更多信息, 请访问 <http://cgap.org/portal/site/Technology/policy/diagnostics/>。哥伦比亚, 墨西哥, 菲律宾和俄罗斯的报告即将发布。

b 玻利维亚的监管机构于 2007 年允许使用代理机构, 但截至 2008 年 2 月仍然没有代理网点开始运作。

c 此列表表示由移动运营商而非银行提供银行服务或支付服务。尽管我们在撰写本文时主要透过银行视角, 但那些打算提供手机钱包服务的电信企业也面临相同的问题。

d 花旗银行在 3,251 家 Baloto 彩票网点建立起 Via 网络, 这些网点目前仅能处理水电气等公用事业账单支付和取款业务。

e 根据印度法规, Zero Mass Foundation 和 FINO Foundation 是商业代理行, 但他们也设有客户服务点 (实际为零售网点), 向银行客户提供服务。

发行储值账户的机构, 例如移动网络运营商。本文中的术语“银行代理”用于描述代表银行处理银行交易 (如取款, 存款和转账业务) 的零售网点。

新代理渠道的开拓为银行提出了全新的技术和运营挑战。然而, 主要挑战还是在战略层面: 尤其需要把握如何将新渠道与客户定位, 服务理念 and 品牌目标进行融合。对于那些希望通过代理商向之前没有银行账户的客户提供银行服务的银行来说, 这项挑战尤为重要。银行需要开展以下工作:

- 帮助这些潜在客户扫除基础金融教育方面的障碍。
- 针对客户需求和经济状况推出合适的产品。
- 找到有效的, 高效率的营销方式。
- 建立用于核实客户身份的机制 (因为可能有许多客户没有任何正式的身份证明)。

代理商自身无法从事这些工作, 它们需要银行从各个方面提供完备的支持。否则, 在吸引潜在客户的战场上, 银行或许能够冲锋在先, 但却不能将大片阵地收入麾下。

我们从结构和绩效方面对不同类型国家中的代理网络进行分析，并探究其如何针对政策制定者、银行、移动网络运营商和专门的代理商拓展机构的目标提供支持。本期焦点详细阐述了银行服务代理模式的运作方式，以及该模式具体如何帮助银行将业务广泛深入地拓展至银行服务匮乏的社区。本文将从概念到实践逐层递进：

- 何谓代理机构？ 这些机构主要扮演怎样的经济角色？
- 它们通过哪些方法支持银行的商业和渠道策略？
- 如何建立并发展代理网络？
- 代理机构如何运作，如何获得报酬？

银行业务代理的信任机制架构

在最基础的运营形式中，作为银行代理商的零售网点是一个交易渠道，银行客户可通过它们从自己的账户存取现金，还可以进行各种电子交易，包括查询账户余额或近期交易明细。

通过代理商进行交易时，无论是客户还是银行都无需承担因此而产生的结算风险，换句话说，即不需要信赖代理商的财务状况。而银行和客户之间的信任可通过以下交易流程来建立。

对所有交易进行电子记录。所有交易都应通过由银行部署并管理（也因此受到信任）的 POS 终端设备执行。所有交易必须由客户发起，并由银行通过 POS 终端自动进行电子记录，不得在未使用 POS 设备的情况下“代表”客户或“通过商店柜台”进行交易。通常情况下，终端是配备在零售商店内的专门设备，但也可基于商店经营者的移动电话。

对所有合作方进行身份验证。一项交易涉及三方：客户、代理机构操作 POS 设备的员工以及银行。在启动任何交易前都需对每一方进行身份验证，并最好进行双重安全验证（从具有个人特性的事物类别中选择，如拥有的某物，知道的某事和自己的个人属性）。为此，客户和代理机构授权的员工每人拥有一张个人卡（可嵌入其手机中）加一个密码。³ 为防止 POS 终端设备上的

欺诈行为，银行还可向每位客户分配一个专有密钥，在每次交易前银行都凭此对客户进行身份识别。⁴

客户的现金交易通过代理商的银行账户抵消。所有客户交易都通过代理商的银行账户完成。该账户可由代理商自行出资，或由银行预授（有限）的信用额度或透支额度来充入资金。当客户存款时，银行会自动从代理商的银行账户中扣除等量金额，客户存入的现金则由商店保留，以抵消其银行账户中的扣款。取款时，程序则相反：商店先从收银台提供现金，银行会向其银行账户中补入相等金额。在这种模式下，客户需要承担的信用风险始终来自银行而非代理机构。

交易的实时核准。在授权现金交易前，银行需要核实代理商（存款时）或客户（取款时）的账户是否有充足资金。这一流程需要实时进行，以便消除信用风险。银行卡/POS 系统可通过两种方式完成该任务。

一种是在线方式，POS 和银行之间采用直接通信连接（通过标准电话线、无线网络或卫星连接技术），因此 POS 终端设备可以直接请求银行授权，“核心信息”在银行手中。但此方式将花费较高的通信费用。

另一种是离线交易，POS 终端和银行卡都存有账户余额信息（代理商账户和客户账户），因此 POS 终端本身拥有授权本地交易所需的足够信息。这就要求使用智能卡（可动态存储信息），还需要更为精密的 POS 终端——具有适当的内存和处理能力。POS 终端需要不时与银行通信，上传交易信息，以便银行更新自身系统中存储的账户余额信息。附录 1 对离线解决方案进行了详细介绍。

自动生成凭证。信任架构的最后一个要素是自动向客户出具凭证。尽管凭证可以作为可存储文本消息发送至客户手机，但更好的选择是由集成在 POS 终端中的打印机打印凭证。凭证中必须包含银行名称，因为它将作为银行交易相关索赔的证据。⁵ 凭证是对客户的最终保护：凭证一旦发出，对于凭证中指出的任何银行声明，客户都依法享受相应权利。这表示交易结束，此时客户可放心离开商店。

3 在许多实践方案中，代理机构员工没有磁卡，而是只输入用户名和密码即可。接触 POS 终端的人员被视为第二重的验证（即，POS 终端作为“你拥有的某个东西”）。

4 某些互联网银行业务应用已引入一种“逆向识别码”，但据了解，尚无 POS 系统采用该机制。这种机制无论在用户理解方面，还是银行推行方面都很复杂。因此，明智的做法是仅在欺诈风险高的环境下采用该机制。

5 交易凭证应包含所有交易细节：交易类型、金额、扣款/收款账号等。应仅根据凭证即可识别交易过程：日期和时间、代理商名称、执行交易 POS 设备的唯一标识号。

通过这一机制，代理商成为客户和银行间进行现金交换，履行银行职责的渠道。这些交易都会通过代理商的银行账户进行，用于精确抵消客户取走或存入的现金。

通过代理商进行的交易流程，其信任机制的主要保障是部署合适的技术，银行和代理商之间也会签订合同，指明技术的使用方法各自的职责，这也是对信任机制的支持手段。但银行还需要在其他方面来支持这一过程：

- **基础金融教育。**如果银行客户无法在以下两个关键方面承担个人责任，则上述整个基于技术的信任机制就毫无意义：其一，不与他人分享其银行卡并妥善保护其密码；其二，在离开商店前核对 POS 提供的凭证以确保交易正确。而银行则需要确保其客户了解这两个基本要求。
- **透明度和信息披露。**客户应了解代理商和银行各自的责任；代理商能够执行和无法执行的金融服务；每笔交易的手续费，以及手续费是向代理商支付现金还是直接由银行收取；进行投诉或索赔的程序。客户还应了解并非任何时间都能进行现金交易（例如，代理商账户余额不足，与银行的实时连接系统故障或打印机纸用完）。银行应确保其代理商在 POS 终端旁设置明显标识，使用方便客户阅读的语言披露此类信息。
- **投诉和索赔制度。**如果客户认为在办理业务过程中遭受不公正待遇，应要求给出解释，提出申诉或寻求赔偿。不应让客户感觉自己面对新技术无所适从。客户应直接向银行而不是代理商提出申诉，并且银行须拥有一套完善的程序（明确角色，责任和预计期限）来处理这些投诉。
- **完备的内部控制。**银行应对发生在每个代理点的意外情况进行记录，以便识别可疑交易类型，利用投诉信息监控服务质量。还应建立已中止合作的代理商黑名单，并与其他银行和监管机构分享。

正如有时候银行的分支机构会发生抢劫，银行员工心怀不轨，银行遭受网络诈骗等情况，使用代理渠道也不可避免会出现盗窃，失误和欺诈问题，要应对这些问题，关键是认清风险性质，采取适当措施使其处于可控水平，并在这些风险变为现实后，能够以法律和合同为依据，明确由谁承担最终损失。附录 2 列出了客户通过代理商进行交易时存在的主要潜在风险。对于每一种情况，都明确指出由哪一方承担风险，以及降低这些风险所需的技术，银行流程和客户教育方面的应对措施。

银行业务代理商的经济职能

简而言之，代理商提供以下三种服务：

1. 提供第一线的客户服务（包括提供场所和 POS 设备操作）。
2. 代理商通过其资产负债表参与银行交易，在收银台现金和银行账户余额之间相互转换。实际上，这和商店的常规业务并没有很大区别：将库存转化为现金（或应收账款），再补充库存（商店只有售出库存货物才能收回运营资金）。在这种代理机制中，商店也会占用运营资本，但其形式为收银台现金和账户资金结余，而非实物存货。
3. 代理商需经常去银行对收银台现金和银行账户中的金额进行再平衡。代理商从社区吸收资金，同时也向社区提供资金，并代表社区中的银行客户将资金存入或取出银行。实际上，社会公众将需往返银行的繁琐工作委托给代理商完成。这种委托业务能够带动经济效率。通过对社区的净现金头寸的清算（存取款抵消），需要流入/流出银行的现金总额减少。通过汇集所有客户的现金交易需求，客户前往银行的次数也得以下降。（请参阅专栏 1）

从这个角度讲，代理机构的基本职能是汇集社区的现金需求。代理商实际从事的是现金存放和运输生意，它承担了现金处理过程中的基本风险。代理商需要做出的主要选择是前往银行的频率，这需要在流动资金成本和现金保管安全措施与频繁往返银行的开销之间进行权衡。在决策时，将会面临其他许多限制因素（主要是账户余额多少，包括银行给出的透支额度）。承接代理业务的零售网点面临更大的安全风险，而银行客户由于无需再单独携带现金前往银行，其安全风险得以降低。很多社区都主动采取措施保护代理商，因为它们的存在确实在付款、储蓄和信贷服务方面给人们带来便利。

从以上讨论可以看出，代理商的业务与银行分支机构有几点重要不同：

- 代理商收银台中的现金始终属于并只属于代理商所有，即便通过代理业务获得的现金也不例外。这些现金如何支出乃至如何看管都与银行管理者无关。而银行分支机构保险柜中的现金都属于银行，这些

钱可支持银行应对其储蓄客户的取款要求。⁶因此，代理商无需执行现金安全方面的法规。

- 客户和银行（延伸来讲也包括银行监管机构）对一家代理商的信任从根本上取决于银行所提供技术平台的实力，而与零售网点 POS 终端所配备的人员关系不大。而在银行分支机构中，基础设施和柜台员工（尽管钱并不归柜员所有，但毕竟现金暂时存放在他们的柜台抽屉中）对能否取得客户的信任同等重要。鉴于以上原因，银行柜员通常都是银行员工（或者银行将业务外包给具有直接合同关系的公司），但代理商的 POS 操作人员则不必如此。代理商的存在意味着将对柜员的信任转移至技术平台。您也可以将代理商视为“无需信任的网络”，因为对于单独操作 POS 一事，客户或银行并不需要寄托太多的信任。

权衡上述因素，银行可能会倾向于发展合规要求更低，部署费用更少的代理网络，而不是建立更多的分支机构。但这种方式也有一些不足之处需要认真考虑：

- 与分支机构相比，银行对于代理机构中的客户体验控制力较弱，有如下两方面原因：首先，代理商的员工与银行职员的遴选标准和接受的培训不同。第

二，在零售商店中，代理业务和其他不归银行管控的商品零售生意同时进行。

- 代理商可办理的业务与一般分支机构相比受到更多限制；本文稍后将对这个问题进行讨论。

银行业务代理商的战略职能

发展银行业务代理必须符合银行的分销策略，与其他渠道（如分支机构或自动提款机）并举。代理方式有以下多种优势：提高客户便利性，降低交易成本，吸引新客户。但有一点很重要，对其设置的每个代理机构，银行都具有明确的战略性依据，从而推动决策制定，确保设立合适的代理机构并提供渠道支持，并允许根据初始战略意图对后续绩效进行评估。

依据其对银行的战略职能可将代理渠道分为四类：

缓解分支机构业务拥堵情况。零售代理可仅被看作“人工 ATM”，其作用是为客户提供更为便利的服务（网点更多，排队人数更少，能更直接管控现金），帮助银行降低成本（将低价值交易从成本较高的分支机构架构中转移出来）。根据这一原理，代理商的服务重点可能是银行的现有客户，并分布在银行分支机构周边

专栏 1. 秘鲁的银行代理网络分析

2005 年 12 月至今，秘鲁各大银行一直致力于建立银行代理网络（西班牙语称为 *Cajeros Corresponsales*）。秘鲁的代理机构超过 2400 家，仅次于巴西、菲律宾和南非，位列全球第四。

大多数秘鲁银行倾向于将那些低价值的交易从成本更为昂贵的银行分支机构渠道转移到代理网络，从而扩展现有分支机构的覆盖范围。为此，很多代理商与同一家银行的分支机构仅相隔一两个街区。银行不向使用代理渠道的客户收费（也不允许代理商向客户收费），这样一来，代理商就成为成本最为低廉的渠道。秘鲁信贷银行（BCP）正在现有零售渠道之外，积极探索代理模式渠道。该银行正在为代理商创建一个销售支持渠道，并指派 33 名业务部门员工向代理商周边的客户进行促销。

因为大部分代理商的业务都发端于银行分支机构，所以客户认知度不高的几率较低。银行将向其代理商提供

标识，使用子品牌以表明该代理商是银行的关联机构（如，*Agente BCP*, *Interbank Direct*, *Agente Express [Banco Continental]* 以及 *Cajero Express [Scotiabank]*）。但每个银行的代理商使用的名称各异，这限制了公众对代理业务概念的理解。实际上，大多数人似乎都不太了解代理商能办理那些业务。

基于上述考虑，银行都选择哪些地点设置代理点呢？^a 如表 1-A 所示，代理网络业务主要由四大银行占领：53% 的代理商位于利马大都会区；31% 分布于剩余 24 个大区首府城市。BCP 的分支机构数量占到秘鲁市场的 48%，是覆盖人口最多的一家银行，而其代理商也以 64% 的国内人口覆盖率雄踞榜首，说明 33% 的人口覆盖增长量通过代理网络这一渠道实现。增长如此可观的原因是，BCP 将 54% 的代理网点设在没有分支机构的地区。秘鲁其他三家大银行在无分支机构的地区的代理点比例略低，分别占到 35%-41%。

a 本节的地域分析从区这一级别展开。秘鲁有 1,800 个自治市镇，分别归属于 195 个省，再由此往上构成 25 个大区。有关银行分支机构和代理机构的数据来自 *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*。

6 银行授权给代理商的信用额度没有明确指定用代理商的收银台现金作为担保，因此作为代理商对银行的一般义务，它是完全独立的。

表 1-A. 各家银行分支机构和代理机构的数量

	BCP	BBVA	Interbank	Scotiabank	TRBJO	Mibanco	总计
银行分支机构							
总计	261	198	156	144	96	82	937
利马大都会区	150	129	105	104	42	41	571
其他大区的首府城市	66	45	39	29	32	28	239
小城镇/农村地区	45	24	12	11	22	13	127
有分支机构地区的人口占总人口的百分比	48%	44%	39%	36%	38%	39%	
银行代理机构							
总计	1220	268	586	299	39	3	2415
利马大都会区	595	75	423	155	34	1	1283
其他大区的首府城市	382	133	131	98	4	2	750
小城镇/农村地区	243	60	32	46	1	0	382
有代理机构地区的人口占总人口的百分比	64%	45%	46%	44%	18%	5%	
小结							
代理机构占零售网点总数（分支机构加代理机构）的比例	82%	58%	79%	67%	29%	4%	72%
无分支机构地区的代理机构所占比例	54%	41%	43%	35%	22%	0%	

注：BCP = Banco de Credito del Peru; BBVA = BBVA Banco Continental; TRBJO = Banco de Trabajo

表 1-B 表明，一个极端情况是，86% 的地区，34% 的人口根本享受不到银行服务（单元格 0,0）。另一个极端情况为，4% 的地区，42% 的人口能够享受竞争激烈的零售代理服务，这些地区至少拥有三家分支机构和至少三个代理机构（单元格 >3, >3）。可以预料，后一类型的地区表现出最低的平均需求指数 (0.05)，而前一类型的地区表现出最高的需求指数 (0.56)。^b

那么，对于该国银行服务普及率的增长，代理机构发挥了多大作用？在大约 8% 的地区，16% 的人口现在完全通过代理渠道办理银行业务（从单元格 0,1 到单元

格 0,>3 汇总）。仅仅两年就取得这样的成绩，相当不错；但请注意，银行服务的实际覆盖率扩大并不表示这部分增量由以前没有涉足银行服务的人口产生。如果将这些数据用设有代理机构的地区总数（除第 0 列以外的所有单元格内数据相加）相除，我们会发现，55% 的设有代理机构的地区（相应人口比例为 24%）没有银行分支机构。这表明，银行有针对性地重点在服务不足的地区发展代理机构。即便只看这一部分地区，我们也发现有更多代理机构设在需求指数低的地区。

^b 需求指数的数值为从 0 到 1，由基于一系列社会经济变量进行的要素分析得出。有关该衡量方法的详细阐述，请访问 <http://www.foncodes.gob.pe/mapapobreza/>。

地带（因为银行客户最有可能分布在这些区域）。对于银行来说，这种代理机构是一条独立渠道，因此银行的商业战略只需稍作调整，甚至无需调整。例如，汇丰银行（HSBC）在巴西所设 3000 家银行业务代理商就属于这一类别，这些代理网络主要服务 HSBC 的现有客户和只希望用现金支付账单的群体。

以新客户群为目标。与其他现有渠道相比，代理渠道的运营成本更低，银行可能愿意利用这一渠道去服务那些之前在经济上没有吸引力的新的客户群，例如城

郊地区的低收入客户。在这种情况下，银行应根据新客户群的特点，在合理、前后一致的主张下，制定代理发展策略。仅仅设立渠道还远远不够：银行可能还需要根据新客户群体的需要和经济状况，开发专门的金融产品，收集该群体感兴趣的营销诉求，推出有效的销售计划和收款流程。银行的举措取决于新客户群与银行核心业务客户群的差异程度，如果差距很大，银行可能会设立单独机构甚至独立品牌——所谓“银行内的银行”，以此把握新机遇。这一独立实体应当开发适合客户需要的产品，开展有针对性的市场营销，并

表 1-B: 银行服务竞争中代理机构的作用

		设有银行分支机构的地区					
		0	1	2	3	>3	
设有银行代理网点的地区	0	86% 34% 0.56	4% 6% 0.27	1% 3% 0.22	1% 3% 0.19	1% 4% 0.08	占地区比例 占人口比例 需求指数
	1	0% 0% 0.14	0% 1% 0.21	0% 2% 0.13	0% 0% 0.33	0% 1% 0.13	占地区比例 占人口比例 需求指数
	2		0% 0% 0.11	0% 0% 0.20	0% 0% 0.06	0% 2% 0.08	占地区比例 占人口比例 需求指数
	3			0% 0% 0.03	0% 1% 0.10	0% 0% 0.06	占地区比例 占人口比例 需求指数
	>3				0% 0% 0.15	4% 42% 0.05	占地区比例 占人口比例 需求指数

设立自己的分销网络和销售渠道。巴西银行（Banco do Brasil）2004 年创建 Popular 银行时就采取这一模式。在短短三年内，该银行就通过 5000 多家代理商成功吸引了 140 多万以前从未接触过银行服务的客户。

扩展地区覆盖率。为某些区域内，零售代理商可视为银行分支机构的替代机构，通常这些地区的交易数量和金额都较低，不能支撑设立功能完备的分支机构。通过在现有零售商店搭载银行服务，代理网络成为计划扩展业务覆盖率的银行的有效解决方案。在过去，农村人口没有条件享受金融服务，或者需要长途跋涉才能到达最近的银行网点，而现在他们终于可以在家门口办理银行业务了。由于这些代理机构可能设在银行网点很少或不存在的地区，因此和以前相比，代理机构的现金管理将引起更大的经营问题。代理机构会发现，去银行存多余的现金很耗费时间和成本。在巴西，Bradesco 银行与国家邮政合作，选择邮局作为代理机构，成立邮政银行（Banco Postal），以此拓展国内覆盖率。

创建没有实际设施的虚拟银行。银行可能会采取低价值、高交易量的战略，将客户终端全权外包给零售代理商。这类银行的服务目标为低收入客户，他们不需要复杂的金融产品，在当地商店办理业务比起去银行走正规程序更为合适。银行需要把工作重点放到营销和品牌建设上。为减少对代理机构员工的依赖，银行需要设计简单易懂的产品。由于零售代理商必须到其他

银行的分支机构存取过剩资金，银行可能因此需要支付大笔跨行手续费。这正是 Lemon 银行在巴西东北地区采取的模式：发展了 5700 个代理机构，没有设立一家银行自己的分支机构。

以上这些模式表明，设立零售代理网络的意图将影响银行及其客户从中获取的价值，同时还决定对代理机构的要求，更为重要的是，银行必须根据该意图调整现行运营方式和产品种类，以便充分利用新的代理渠道。

将银行代理商纳入完整的渠道战略

银行的分支机构通常提供一站式金融服务，客户可进行交易、购买产品、寻求理财建议或提出投诉。分支机构通常还拥有一支外派团队，负责销售或信贷追偿业务。在另一方面，ATM 只是单纯的交易渠道。银行代理商的功能更接近 ATM 设备，主要用于处理交易。然而，第一种模式以外的其他三种模式的战略意图都是将代理商纳入更为广泛的银行战略中，即针对新客户群，拓展新地区或避免设置自己的分支机构。

因此，银行需要知道在缺少分支机构的情况下，如何才能满足广泛的客户需求。仅仅发展代理商并希望它们能够满足所有客户的需求，实际上是将代理商的职能圈定在（或部分地）消除银行分支机构业务拥堵这一个方面。这会导致渠道替代，总体渠道成本虽有所下降，但对于开拓大量新的银行业务却无济于事。事

实上，国际经验表明，银行代理商主要依靠向银行和非银行客户提供账单支付服务维持运营，而在获取新客户使用银行核心业务服务方面作用甚微。

银行需要确保代理机构的角色与其更广泛的商业战略明确契合。处理这一问题的最好方式是在概念上对银行分销网络的具体活动进行“分拆”，并明确哪些业务可由代理机构办理，而哪些最好通过其他机制进行。而选择的依据就是设立代理机构的战略意图（对上文列出的四种模式）以及当地的实际情况。

银行分支机构分销网络的活动可通过下列方式进行拆分：

交易渠道。这是设置代理网络的主要目的。代理网络将银行对每个客户的放款和收款的业务中解放出来，银行无需在客户所在地部署自己的员工。虽然客户通过移动银行渠道可直接进行转账业务，这是对代理渠道的一个补充，但现金交易仍然离不开代理机构。

营销和推介渠道。在银行产品的推广和销售方面，第三方零售商可能并非特别有效的渠道，因为他们对金融产品了解程度有限，可能会影响其向客户推介服务的成效。他们的专长在交易性强、需快速响应的销售方面（即针对摆在货架上的实物产品），可能并不擅长处理这类更具选择性、以关系为导向的主动性销售流程。他们可能更偏向于自己商业上的老主顾，而不是去发掘那些未光顾其商店但却更需要银行服务的新客户。另外，许多顾客可能并不希望店主掌握其金融需求和银行产品方面的信息。

但这并不意味着代理商在销售方面注定无所作为：在哥伦比亚，那些从事代理业务的社区领导者拥有强大的号召力，能够吸引民众获得银行服务。但国际经验证明，零售商店员工在销售银行服务方面能力有限。

因此银行需要采取并行的销售举措以补充代理渠道的不足，这些措施可以是：**(a)** 组建由专业外派业务发展顾问和信贷员组成的团队，定期前往城镇考察，以判断销售前景并帮助当地代理商推进业务；**(b)** 与生产商协会、供应链网络或社区机构等有很强的社区影响力的组织开展合作；或是 **(c)** 举办吸引眼球的广告活动，引导客户与银行的客服中心接洽。

开户和“客户审查”(KYC) 渠道。开立账户提出了一项特殊挑战，因为法律要求开户时必须执行KYC程序，以打击洗钱和恐怖活动筹资。银行需要对客户身份进行核实，通常方式为个人面谈，银行会核对客户出示的有关证件，并询问其他相关问题。尽管通常允许银行将此类事务委托给第三方，但任何有违KYC程序的行为都必须由银行负责。为此，银行必须确保由在这方面有充分资格、能够勤勉履行职责、值得信赖的机构执行KYC程序。

代理机构也许是一个选择，但其他某些人员可能更应获得银行信任来执行相应的KYC程序，这些人可以是定期前往城镇考察的业务发展顾问，也可以是其他重要的监管机构或城镇居民。

贷款追偿渠道。在接收客户偿还贷款方面，代理商发挥着重要作用，但它们并不是向那些拖欠贷款的客户追讨贷款的合适人选。追讨贷款大大超出了它们的正常运营范围，并且代理商可能也不希望自己被当成地方执法机构，因为这可能会对其本身从事的（非银行服务）商业活动造成负面影响。因此，如果银行想开发当地的贷款业务，就有必要建立一套拖欠贷款的追偿机制。

客户关系维护。传统上，分支机构处在与客户接触的前沿阵地，是维护客户关系的主要途径。不设分支机构的银行需要借助客服呼叫中心或互联网渠道来答复客户的问询。

本部分论述重点指出，如果银行的目的是开发新客户群或向新的地域拓展业务，仅靠代理商是无法获取和发展银行服务的。银行需要在整体的分销策略这一更为广阔背景下规划代理渠道的发展。代理渠道的力量来自于让一批专门的机构代表银行处理交易，但这需要分散银行传统的分销网络所承担的某些职能，而其他（非交易型）职能还有必要继续承担。不管是以客户群还是以地区为导向，一个成功的无网点银行服务战略都需要以有效的、低成本的方式重新定位并履行上述所有职能。

设立银行业务代理

银行业务代理商形态各异，大小不一：既可以是小型独立商户，也可以是大型零售连锁企业，如超级市场和加油站；既有邮局，也有流动摊点，如面包牛奶贩售

车等。任何进行现金交易的零售类行业都有可能成为代理商。CGAP 到访的国家中，银行通常选择客流量大，为广大客户所信任的当地超市或药店作为代理商。如果选择移动网络运营商（电信公司主导）提供代理服务，则主要的代理网络由电话储值卡零售商（通常为家庭经营的小零售店）构成。

每家银行都需要根据其商业战略，风险管理规则及系统来定义其代理商选择标准。不过我们观察发现，以下几类通用标准应用最为广泛：

- **受客户信任**—经营资历，个人信誉和店主在社区内的影响力；商店在人群中的知名度；商店的业务性质；商店所在区域的治安情况。
- **对客户的便利程度**—商店的规模，位置和卫生情况；员工数量和服务态度；商店可向客户提供的服务范围。
- **受银行信任**—信用记录；商店商业运营的跟踪记录；店主的无犯罪记录；目前现金处理和控制机制的质量。
- **便于装备银行设施**—商店已开通银行账户；员工对技术的适应程度；电话线或其他通信线路的可用性和可能性；商店内有无合适空间；对与银行合作的开放态度。
- **商店现有业务和新代理业务之间能否共存共赢**—增加客流量和带来更多销售（这有助于完成代理目标，还有可能帮助商店提高业务量）。很多巴西商店反应，自从增加了银行代理服务后，其销售量增加了 30%。

如前所述，管理银行-代理关系的主要工具是银行-代理和办理所有业务都会涉及的技术平台之间的合同。该合同通常包含以下方面：

- 代理商能够代表银行办理的交易类型和禁止从事的活动清单
- 每类交易应遵循的流程
- 代理商需要获取并维护的有形的和无形的金融基础设施（设备和服务安排）
- 银行需要提供的和维护的技术平台
- 银行和代理商在控制风险和维护客户信息保密性方面的应用流程
- 银行方面的监管权力
- 代理商的佣金结构

代理商的责任非常明确地体现在以下两个方面：(i) 确保员工的人身安全和柜台现金的安全；(ii) 保持银行账

户中资金充足，以使用其冲抵客户交易。正是由于这些责任，使得一些对银行业务代理感兴趣的零售行业望而却步。

因此，银行通常会向代理商额外提供两方面的支持。首先，银行通常会向所有代理商提供一份联合保险，以应对现金被盗或人员伤害等问题。

其次，银行还会向代理商提供一项免息透支服务，该服务仅可用于为银行代理交易补充资金。这样，只要商店的银行账户结余不低于该透支金额，就可通过商店的 POS 进行交易。商店经理可将自己的资金存入这一账户，以此扩大代理业务量。该透支服务是在银行和零售网点间严格约定的一种信用延期方式。如果出现问题，银行负责追偿该款项；而客户并不了解其正在清算的银行交易是否动用透支额度。因此，如果商店拖欠银行的透支资金，额度，客户并不会收到索偿通知，其银行交易已通过透支服务顺利完成。

银行向商店提供的最大透支金额首先取决于标准信贷审查流程，其次取决于代理商的业务量。如果零售网点周边的治安环境不佳，银行就将设定较低的透支上限，这样就能迫使代理商更频繁地前往银行平衡其账户余额。尽管商店对其现金安全负责，但银行有时也感到对商店员工及其客户的人身安全负有一定的责任，因此并不希望因为银行的原因增加这方面的风险。

推广代理渠道

高效率的金融系统的特征体现在规模化和专业化方面。二者就是市场中的阴和阳：规模化要求将业务活动集中到尽可能少的参与者身上，而专业化则要求将职能分配给更多的参与者；规模化注重降低业务成本，而专业化则强调执行效果。只有二者兼顾，才能确保现有的参与方各尽职责，并能持之以恒。

代理商的引入使银行可以将部分分支机构业务外包给处于市场前沿的零售终端。渠道的分散化能够并且实际上已经在向纵深发展，由此引入了若干合适的参与方，使得银行零售渠道在规模和专业程度方面都有所加强，最终导致潜在效率的提高。让我们考虑以下几个示例。

零售连锁店或特许经销商。银行选择代理商时无需对每家网点逐一考察，而是需要尽力寻找那些已投入经

营的连锁店或特许经营商，并通过这些机构与一系列网点签订合同。这些连锁店需要具备较高的品牌知名度（这能帮助客户找到代理网点），拥有忠实客户群（这能保证向代理商提供足够客流量）以及在业务所在地区的占据黄金地段。

与零售连锁店或特许经营商合作还可让银行获得显著的运营优势。这些优势包括：签订单一合同，以连锁网络整体为基础进行统一授信，更方便地实施员工教育和培训计划，简化筛选合格网点的程序，以及为商店内的技术设施部署提供支持。

在巴西，实力强大的连锁渠道包括Bradesco银行和邮政网络的合资公司（新成立的邮政银行，拥有 5569 个网点），而 Caixa Economica 则与 8867 家彩票销售网点进行合作。但另一方面，秘鲁的银行称，想在大型连锁店争取一席之地进行市场营销和品牌推广活动比较困难，因为这些大型连锁店更关注如何控制店面的“形象和体验”。

代理网络管理机构。代理网络的日常管理和开发包括单个代理商的选择，设立和培训；技术平台和每个商店的 POS 设备的监控，并在 POS 终端出现故障时提供技术支持；检查每个网点的现金状况；以及在代理商现金额度告罄但未到银行存入资金时进行提醒和催缴。

大多数银行并未在内部建立这样的专业机构（这对金融机构来说并非核心业务），而是将代理商管理业务外包给网络拓展机构。这些服务公司可提供全面的技术支持，从技术平台到整套“即插即用”软件包，可谓应有尽有，其中包括代理商的选择和合同签署（可直接或代表银行执行），代理设施安装和培训，向网点提供营销支持，以及处理法律纠纷等。

在巴西，代理网络管理机构还需承担由代理商行为引发的部分风险，同时对每笔交易收取佣金，如果其管辖的代理商业务量有所增长，还将获得奖金。Lemon 银行没有设立一家分支机构，而是雇佣了 16 个网络管理机构来管理旗下的 5580 个代理网点。

零售运输商。银行还可考虑与其他机构合作，以使其功能更为细化，从而更好地支持代理网络。运输公司拥有庞大的车队，频繁出没于有可能成为银行代理的商店附近。这些运输公司对零售商店非常熟悉，并可作为一个现金递送的渠道，这解决了如何将大量现金

从偏远的代理点转移到最近的分支机构这一棘手问题。

最终，通过多家银行之间代理网络的共同分享或互联互通，可最大程度地扩大业务规模并提高金融服务的普及率，就如同一家设有 POS 设备的商店现在可接受任何一家银行从各自联盟派发的维萨或万事达卡一样。Mas (2008) 描绘了一个系统，其中代理商至少与一家银行签署合同，但也可为那些与其无直接合同关系的银行的客户提供服务，前提是这些面向其他（开户）银行的代理交易满足以下条件：(i) 该代理商与其（收单）银行之间有合约关系以及 (ii) 开户行和收单行之间有单独协议（双边协议或借助公共支付网络）。

不过，需要强调指出的是，规模和普及率的推进需符合银行的整体商业战略。如前所述，代理商最本质的功能仅是办理交易，如果没有合适的营销、销售和贷款追偿方面的支持，它们便无法为银行带来大量额外银行业务。单纯设置代理机构并不能弥补银行分销战略在连贯性方面的欠缺。

商业模式的实际运行

在任何分销渠道战略中，商业模式都必须适用于所有参与方。否则该模式便会丧失可持续性，或者需要重新协商合同，或者其中一方缺乏足够动力继续参与。事实上，在巴西早期的代理网络中，一度出现了众多商店争相加入的景象，这可归结于（至少部分归结于）当时很多代理商对代理业务能带来的利润有不切实际的预期。我们首先需要考虑的是，怎样的报酬结构最适合代理机构，接下来就需要讨论一般性原则，专栏 2 的案例研究向我们提供了典型示例。

代理商视角

在代理商之间缺乏有效竞争的地区，代理商的佣金应由银行支付，而非客户直接向代理商支付现金（尽管这些费用可能由银行直接从客户账户扣除）。这种方式可提高透明度，并减少代理商私做手脚、滥收费用的机会。对于存在有效竞争的地区，银行可以允许代理商向客户收取佣金并自行确定收费标准，并以此手段相互竞争。客户可根据代理商提供服务的总体水平（包括能否提供可靠的取款服务）对其收取的费用进行评估。

费用结构和收费水平取决于以下两方面：代理商产生的费用和银行希望给代理商和客户提供的激励机制。

专栏 2. 一家代理网点的交易量和现金量的演变

设立代理网络（选择合适的代理商，推销自己的服务，从网点周边获取新业务）并非易事。我们曾就发展首批代理商的过程与多家银行进行交流，而他们都有相同的体会：流入代理商柜台的现金过多。最初的交易量通常由账单支付构成，因为客户需要建立一定的信任基础后才肯在代理点开展其他银行业务，而银行也需要协助代

理商获得更多客户。尤其在每个月初，代理商会收到大量的现金，店主需要每天数次前往最近的银行网点，将大量多余资金存入银行。我们将在以下程式化示例中说明银行如何对某个地点的交易量和现金量进行预估，以及交易量和现金量是如何随时间发展而变化的。

表 2A. 代理网点交易量和现金量预估——程式化示例

人口数量	20,000 人	
家庭数量	5,000 户	平均每户四口人
第一个月的估计账单支付情况		
交易数 总额	1,250 笔 12,500 美元	设每户每月一笔账单，通过代理商支付账单的占 25%，每笔账单金额为 10 美元
月内支付日	假 70% 为 1-5 日，30% 为 6-10 日	
实时取款		
正式工资： 交易数 总额	30 笔 3,600 美元	60% 的 18 岁以上居民交易活跃，5% 的有正式工作的居民直接将工资存入银行，5% 的居民通过代理商从平均每月 200 美元的工资中取款 60%
月内支付日	50% 为 6-10 日，50% 为 16-20 日	
其他取款： 交易数 总额	250 笔 6,250 美元	每月有 5% 的家庭取款一次；平均 25 美元
月内支付日	20% 为 6-10 日，50% 为 21-26 日，30% 为 26-30 日	

注：要获得预测银行代理网络交易量和现金流的简易模拟软件，请访问 www.cgap.org/technology

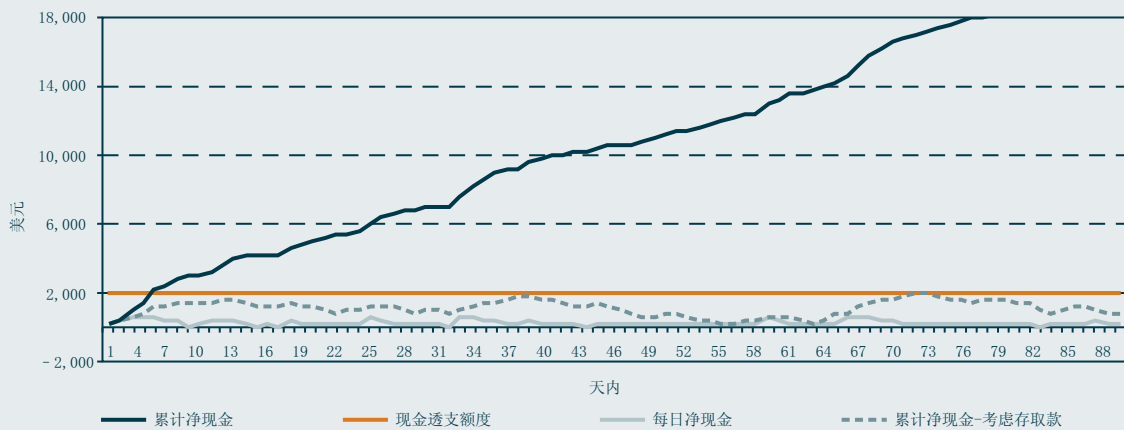
银行估计每个代理商每天大约可办理 120 笔交易（假设有一台 POS 设备，每项交易花费四分钟，每天营业 10 小时）。根据这些数据，银行至少需要设立两家代理点，才能在每月前五天消化 200 笔日常交易。根据上述推测，代理网络

- 每月办理 1,530 笔交易
- 出现 2,650 美元的正的净现金头寸（大部分现金在月初 1-5 天流入）
- 收取 278 美元的佣金（账单支付佣金为 0.2 美元，取款为 0.1 美元）。
- 存款（至少在 1-10 日内）和取款（10 日后）的资金由银行分支机构提供

银行从其“用户”（如用现金支付账单的人）处获得 500 美元（每笔账单收取 0.4 美元交易费），而因客户从其银行账户提取资金，银行可获得 84 美元（交易费每笔为 0.3 美元）。这些是支付代理佣金之前的收益。

代理网点交易和现金量实测

某银行最近开设了一家银行业务代理。图 2-A 显示该网点在最初 90 天内的现金流。该代理商的透支额度为 2,000 美元。乘坐公交车（往返票价为 2.5 美元）可在 15 分钟内到达最近的银行网点，代理商存取款需要排队 45 分钟。

图 2-A. 第一个 90 天：代理网点的现金流量^b

即使每日净现金头寸并非很高，但累计现金头寸却增长迅速，在没有向银行分支机构存入任何现金的情况下，代理商的现金透支额度将在第 5 天用罄。

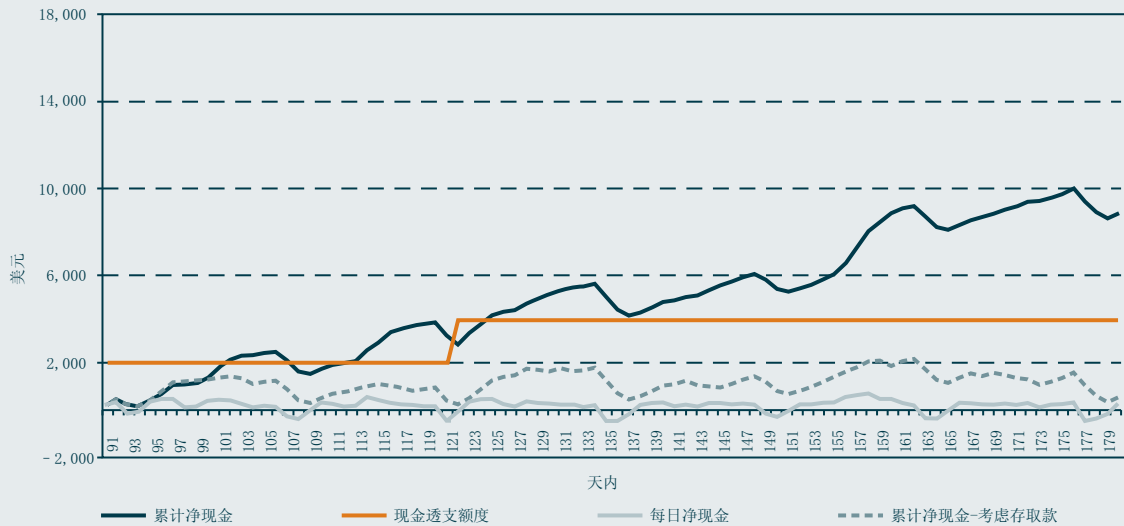
在代理机构 90 天的运营中，需要银行注意的关键信息有以下几项：

- 总交易数：1,407 笔（每个工作日 21 笔，每月 469 笔）。
- 代理商办理的交易总额：25,149 美元（平均每天 370 美元），其中 89% 为现金流入。90 天后的净现金头寸为 19,875 美元。
- 交易模式：月初交易量明显较大，而且据观察通常星期一的交易更为繁忙。
- 店主除周日外每天向银行网点存入 300 美元，总计向转入 19,200 美元。
- 代理商共得到 281 美元的佣金，乘坐公交车往返银行网点花去 160 美元，乘车和排队花去 80 小时（即 8 个工作日）。

为提高代理商的净现金头寸，并向其提供奖励，银行采取了几项措施，包括在银行网点附近举办营销活动，向银行现有客户宣传在其住所附近的代理网点。银行还在商店内举办小型促销活动，以吸引新客户。

银行与当地政府协商，向当地 100 名消费者派发双周社会福利支付券（每张支付券为 20 美元）。针对代理商反映的问题，即往返银行网点的交通费太高，银行调整了代理商的佣金结构。现在，代理商对每一笔现金流入交易收取 0.3 美元佣金，而每笔现金流出交易收取 0.1 美元。（有关代理商佣金结构更为详细的信息，请查看下一章。）另外，银行还在分支机构为代理商设立了快速通道或“VIP 通道”，确保其等待时间不超过五分钟。这样一来，代理商前往分支机构办理业务的时间由原来的 75 分钟缩短为 35 分钟。银行对这家代理商的业绩在整体上很满意，因此考虑将其透支限额增加为 4,000 美元。

图 2-B. 第二个 90 天：代理网点的现金流量



在代理机构第二个 90 天的运营中，需要银行注意的关键信息有以下几项：

- 总交易数：2,148 笔（每个工作日 31 笔，每月 716 笔）（其中增加的 741 笔交易中，600 笔来自社会福利支付券）。
- 代理商办理的交易总额：40,599 美元（每天 597 美元），其中 64% 为存款。90 天后的净现金头寸为 8,927 美元。
- 该代理商前往分支机构的次数仍为 27 次（如果是最初的透支额度，则代理商必须前往 37 次），但这回并不只办理存款，还需取出资金特别用于社会福利支付券。代理商向银行转入的净现金为 8,400 美元。社会福利支付券在这 90 天内累计支出达 12,000 美元。
- 该代理商共得到 489 美元佣金，公交车票用去 37.50 美元，这期间乘车和在分支机构通过快速通道办理业务只需 16 小时（即两个工作日）。

由于有稳定的现金流出，网点的净现金头寸有了明显改善。不过，对代理商来说，月底的净现金头寸并不重

要，能够应对每天现金进出的高峰流量才是关键。幸运的是，本示例中的现金支出额度并不大，但如果代理商手头没有充足现金，双周取款模式可能会将代理商置于艰难的境地。因此，银行不应只帮助代理商每隔一段时间平衡现金流入和流出，还应尽可能帮助其分散现金流入和流出交易。要实现这一目标，银行应与当地服务公司进行协商，将账单支付一月一结的模式，调整为每隔一周支付一次，也可以在时间上与社会福利支付券或正式工资的提取向匹配。

该示例说明现金交易如何影响代理网点以及银行如何才能预见到其中的问题（而非全部问题）。当前银行在处理代理网络方面面临的巨大挑战之一便是现金管理。通过前文所述的诸多方法可减少从代理商向银行网点转移的现金数额。但是，现金输送始终都是代理业务的一部分。代理商可冲抵社区内的现金流量，而且与其让 200 个人都前往银行网点缴费，不如委托商店店主或雇员代替大家前往办理。

a 这是一笔巨款，试想，哥伦比亚的最低工资为每月 250 美元。

b 在图 2-A 中，“累计净现金”表示三个月中收取和支出的现金量： $(\text{客户存款额} - \text{客户取款额})_{\text{第 1 天}} + (\text{客户存款额} - \text{客户取款额})_{\text{第 2 天}} + (\text{客户存款额} - \text{客户取款额})_{\text{第 3 天}} + \dots$ 。“累计净现金-考虑存取款”表示考虑店主频繁前往银行网点存取款情况下的代理商所持现金的波动情况： $(\text{客户存款额} - \text{客户取款额} - \text{代理商在银行网点存款额} + \text{代理商在银行网点取款额})_{\text{第 1 天}} + (\text{客户存款额} - \text{客户取款额} - \text{代理商在银行网点存款额} + \text{代理商在银行网点取款额})_{\text{第 2 天}} + (\text{客户存款额} - \text{客户取款额} - \text{代理商在银行网点存款额} + \text{代理商在银行网点取款额})_{\text{第 3 天}} + \dots$

c 佣金还可通过每笔交易的固定费用加上与交易金额挂钩的费用构成。对于代理佣金结构建议的详细说明，请参阅“商业模式的实际运行”一节。

我们了解到，在几乎所有银行代理网络中，银行对代理商经办的每笔交易支付佣金，而通常对于具体产品，佣金数量会有所不同。

各个商店在银行代理业务方面花费的成本通常是变动的，可归类为以下情况：

- 店内空间的使用，假设这部分费用每月固定不变。
- 操作 POS 终端办理业务所花费的人力成本，这与所办业务的绝对数量成正比。（随着银行代理业务的增长，如果店主专门雇佣一名人员负责操作 POS 终端，则这部分支出也会变成固定费用。）
- 维持收银台充足的流动资金所需费用，影响这部分费用的因素有：放弃的利息，额外的安全风险以及前往银行存取款所花费的人力和交通费用。这部分费用受交易净额的影响（即，资金流入减资金流出）。实际情况是，大部分代理商面临的是净现金流入，因此，通常只有额外的存款才会引起费用的增加。
- 保证银行账户中的余额充足，以便冲抵客户交易的金额。如果银行向代理商提供免息透支额度（实际上银行通常会这样做），就可避免这笔费用。否则，该费用为平均账户余额乘以商店自身的商业回报率和银行存款利率之差（二者均为风险调整之后）。

除了成本补偿，银行还应向代理商提供以下激励机制：

- 推动交易量—使报酬与交易业绩挂钩。
- 既做小额交易也做大额交易—大额现金交易在安全性、有限流动资金的使用以及前往银行的频率方面都给商店带来更大的工作量，因此必须在佣金中有所体现。如果所有现金交易都不考虑具体价值而收取统一佣金，代理机构可能会拒绝受理大额交易。
- 吸引客户向该渠道注入资金—存款业务优于取款业务，因为银行可因此获得周转款项，而很明显存款随后必定会产生二次交易费（通过取款、转账或支付产生），而这笔费用可在银行和代理商之间分割。但如果流入现金主要用于支付账单和偿还贷款，而非存款，即便采取刺激现金流入措施，也可能达不到预期效果。
- 使用代理商自有资金来补充其银行账户，而不是依靠银行的透支安排。

我们建议代理商的报酬结构由两部分组成：固定部分—每笔（电子）交易的佣金—以及由所办理现金交易的价值来决定的可变部分（可表示为百分比或固定金额的逐级增长）。代理商收取的佣金中，存款佣金要高于取款，因为代理商在存款交易方面花费的成本较高，同时这也能激励代理商开拓新业务。佣金还受以下两个因素影响：银行授予代理商透支额度，以及银行希望代理商将多余现金存入银行网点来结清透支额度的频率（存款次数越多，佣金越高），从而反映出银行所承受信贷风险的程度。

佣金结构应尽量简单，至少在代理业务运营初期应该如此，这样有助于代理商把握商机。银行可以在初期采取简单的按笔数计费方式，也可在前几个月提供一笔最低保证费用。随着时间的推移，银行可通过调整佣金结构，引入适当的激励机制，从而使商业模式更具可持续性。

除了佣金水平，该商业模式的其他基础性决定因素还包括，代理商希望办理的交易数量和金额。而这主要取决于银行的营销框架：所提供服务的范围和性质、品牌建设和销售力度，以及与公用事业公司就账单支付和当地雇主就工资支付签订的协议。如前所述，虽然在同样的经营环境下，同一家银行的不同代理商在交易量方面有很大差距，这样的实例确实存在；但代理商在吸引新客户方面的手段并不多。根据国际上的经验，可能有的代理商会竭尽所能招揽生意，以期拓展其代理业务，但大部分代理商在主动拓展代理业务方面并不积极。

该商业模式的最后一个要素是代理业务能为代理商自身的核心业务带来的好处，这表现在有更多人光顾商店或是人们在商店存取款时会随手购买更多物品。但这一好处很难量化，我们了解到的另一个好处也是如此：许多店主认为，店内的银行徽标有助于提高商店的可信度。

银行视角

银行使用代理渠道的成本通常包含以下几项：⁷

- 分摊最初设立代理机构（包括安装 POS 终端机构，整改店内环境，培训员工以及开展营销活动）和开始阶段系统集成的固定费用。
- 向每个客户发卡的一次性成本。

⁷ 此处分析的假设前提是银行自己管理代理网络。如果银行聘请网络管理机构来管理代理网络，则成本结构可能会有所不同，其中会反映出外包任务的性质以及银行与网络管理机构所签订合同的具体安排。此外，本部分所列的某些成本可能会转移给代理机构，尤其是佣金成本。

表 2：五个不同国家的银行业务代理法规

	巴西	玻利维亚	哥伦比亚	印度	秘鲁
法规出台日期	1999 (CMN 2640/99), 2000 (CMN 2707/2000), 2002 (CMN 2953/02), 2003 (CMN 3110/03 和 CMN 3156/03)	2007 (Circular 535/2007)	2006 (Decreto 2233)	RBI Circulars DBOD.No.BL.BC. 58/22.01.001/ 2005-2006, DBOD.No.BL.BC. 72/22.01.009/ 2005-2006, DBOD.No.BP. 40/21.04.158/ 2006-2007 ^a	2005 (Circular 2147-2005) 已废除。2008 (Resolucion 775-08)
哪些第三方可成为代理机构?	任何公司	任何具有偿付能力且没有不良信用记录的法或自然人	任何提供公共服务的法人或自然人	作为非营利性信托机构或社会组织设立的 NGOs 或小额贷款机构, 合作社, 非营利性公司, 邮局	任何提供公共服务且没有不良信用记录的法或自然人
在与零售网点/零售连锁店签订合同前应先从中央银行获得哪类许可?	对提高“银行服务”的代理商进行审批 (如开户, 存款, 取款, 并不限于账单支付业务)	仅正式通知	对银行代理合同进行审批, 无其他后续审批事项	在法规方面没有任何限定。但银行会告知中央银行。	仅对第一家代理机构签订的合同进行审批, 之后每家新代理机构仅发出通知
银行是否必须与每个代理商或网络管理机构签订合同?	与每家代理商或网络管理机构签订合同	与每家个体代理商签订合同。法规中未涉及网络管理机构的问题。	与每家代理商或网络管理机构签订合同	与每家代理商或网络管理机构签订合同	与每家代理商或网络管理机构签订合同
代理商是否专属于一家银行?	否	是	否 ^b	否	否
如果不是, 代理商可否与收单行签订一份主合同, 在该合同下, 该代理可承接其他银行的业务?	法规中未涉及	否	否	否	法规中未涉及
银行是否对账户持有者在代理机构办理的所有业务负责?	是	是	是	是	是
是否必须实时进行交易结算?	否, 48 小时内即可	是	是	否, 必须于当日或第二个工作日发送数据	是
代理商可否执行开户时的客户审查 (KYC)?	否, 代理商只能填写开户申请表, 并收取身份证和其他凭证复印件。	是	否, 代理商只能填写开户申请表。	否, 代理商只能填写开户申请表, 并收取身份证和其他凭证复印件。	否

a 《扩展银行服务, 促进普惠金融发展——业务协助机构和代理银行的利用》2006 年 1 月 25 日 RBI 通知, 2006 年 3 月 22 日修订。《有关银行金融服务外包的风险管理和行为规范的指南》2006 年 11 月 3 日 RBI 通知。

b 但代理商必须在每个银行开办账户, 以便交易。

- 向代理商支付佣金。
- POS 的通讯成本。每次在线交易都需支付该费用，但如果使用互联网包月服务，则会变成固定成本。
- 处理交易的后台成本，这与交易量成正比。

针对客户使用代理渠道制定合理的银行收费结构对于促进业务发展至关重要。我们为此提出以下原则：

- 取消开户费或账户维护费，这些费用可能成为发展客户的障碍。固定费用（设施，卡）应根据使用情况摊销。
- 原则上说，银行代理应当是成本最低的现金交易渠道，所以在收费上也应体现这一点。比起成本更高，更易拥堵的银行分支机构或 ATM 来说，应该让客户能够从使用代理渠道获得更多实惠。
- 鉴于存款可带来更多的收入机会（如前文所述，银行可获得周转款项并从后续交易中受益），存款手续费应低于取款。这看似与银行需要就存款业务向代理商支付更高佣金相互矛盾，但却反映出银行意欲从存款而非取款中获取更多的收益。因此银行应致力于在资金流入而非流出时收回更多成本。

以上分析基于将代理商作为交易渠道而展开。根据银行的战略计划，还应对该渠道辅之以一系列其他活动，这些活动需要纳入银行的业务模型。而业务模型应基于完整的业务拓展战略，而不是仅狭隘地考虑代理渠道。因此，要想概括出如何构建代理业务的通用模式是不可能的。

监管机构和银行可采取哪些措施来激发代理网络的潜能？

在最后一部分列举的示例中，前提是银行被允许将金融服务链中的部分业务外包出去。从政策角度看，明确、有益的监管环境是所有合法银行业务代理活动开展的基础。⁸ 与银行分支机构有所不同，代理商应该

能从更宽松的监管中受益，因为（从银行及其客户的角度来看）它们不存在现金结余的安全问题。并且，各方有责任搭建并维护一套在从头到尾的每个环节都非常安全的技术平台，以确保通过代理渠道进行交易的完整性。实际上，在很多诸如巴西这样的国家中，正是由于存在对银行分支机构的严格监管，增加了银行对使用代理渠道的兴趣（Kumar, Nair, Parsons, and Urdapilleta 2006）。表 2 中列出了五个国家的监管机构是如何对银行业务代理方面进行规制的。

我们已经指出，银行业务代理网络从根本上说是银行的一种技术手段。凭借适当的技术，银行可以在吸引客户参与交易方面更加轻松一点。在确保有效的风险控制的前提下，银行分销网络的成本得以降低。只要代理网点的电力和通信设施齐全，稳定，配置合适的技术就是再简单不过的工作。

主要挑战还是在战略层面：了解这一新渠道的主要目的以及如何将其与银行的客户定位、服务定位和品牌目标进行融合。尤其对于那些希望借此开拓新客户群或新区域的银行，必须解决以下三个问题：

1. 必须克服前述技术和操作难题，学习如何建立并运营银行业务代理网络。
2. 必须针对新客户群，调整现行的销售和营销活动以及产品设计和客户服务。
3. 必须应对客户金融基础知识不足的屏障，并寻找有效方法识别不能提供正式身份证明的客户。

很多银行将重点放在通过建设基础设施来解决第一个问题，而将其他两个难题留给代理商。这可能也是低收入群体愿意通过代理商支付账单，但在其他正式的银行服务方面却没有显著提高的原因之一。我们认为，不应期望代理商承担交易以外的更多职能；如果银行不在产品开发、营销和销售方面提供充分支持，代理商在支持并开拓社区业务方面的作用将非常有限。

⁸ 有关代理使用监管环境的更多信息，请参阅 Lyman, Pickens, and Porteous (2008)。

附录 1. POS 技术选择方面的非技术指南

本附录介绍在前述信任机制的背景下，代理商可以选择的POS技术方案。一个POS设备至少必须包含以下内容：

- 读卡器，用于读取储存在卡面磁条或芯片中的信息。（正如下文要讨论的，如果使用离线模式，还需要能将信息写入芯片；也可采用虚拟卡的形式，如嵌入在手机中。）
- 数字键盘，用户可用它输入密码和交易金额。
- 足够大的显示屏，用户可通过它查看并核对交易相关信息。
- 一组保存在高级安全内存中的加密密钥，POS 终端和银行服务器之间的所有通信均可借此安全传送，不存在被第三方解密的可能性。密钥设定的标准是最小长度为 128 字节。
- 打印机，对每次（成功或尝试执行的）交易输出凭证。

POS 设备的其他可选配件包括：全字键盘（以备收集客户的附加信息，如开户名和地址），生物（例如指纹）信息识别装置，条码扫描器（捕获账单信息）或摄像头（安全设备）。

可通过多种方法实现这些要求。我们需要在两方面作出决定：选择在线还是离线运营系统，以及使用专用终端还是移动电话作为 POS 设备。然后我们需要分析技术兼容互通性方面的优势和要求。

在线与离线交易授权

适合在商店内部署的最简单的交易授权机制是开通一条能连接商店和银行的实时通信线路。这一模式中，授权模块位于银行服务器，POS 终端仅作为信息中转站。这种在线交易需要花费较高的通信费用，并且需要强大、持续的有线或无线信号。但在该模式下，可使用标准磁卡和规格较低的 POS 终端，因为磁卡本身并不需要保存任何交易信息。

而离线技术解决方案对网络连通性要求非常低，最少的时候每天只需连通一次即可，但该模式要求使用智

能卡，这种卡具有内嵌芯片，可安全存储并更新有关银行账户余额和近期交易方面的信息。零售网点的智能卡保存有代理商账户中的余额信息，而客户的智能卡中保存有客户账户中的余额信息。只要所有交易都通过上述银行卡完成，并且这些信息在每次交易后由 POS 设备更新，则双方的卡上就应当包含各自账户余额的最新信息。无需与银行主服务器连接，POS 设备就可以授权代理商银行卡（存有代理商账户余额信息）和客户银行卡（存有客户账户余额信息）之间的交易。只要双方余额都在限额以内，交易就会被批准，而各自卡上的余额也将由 POS 终端进行更新（此时作为写卡器而非读卡器）。在此，由银行在商店部署的 POS 设备（而非中央银行服务器）充当授权实体。

有时，POS 终端也需要设置无线连接，以便传输上一次同步操作后更新的余额信息和 POS 设备的完整交易记录，这样一来，收单行和开户行的服务器都能对所有账户余额进行重新计算。另外，整个系统中所有 POS 终端都必须记录所有最近办理的交易，这样即便客户将卡遗失，也可以恢复交易记录并发放新卡，对客户来说毫无损失。所有客户交易都必须经由该智能卡办理；否则该卡无法自动追踪可用账户余额信息。

专用 POS 设备与手机

本文各项分析的假设前提是，商店中的现金交易由店内 POS 设备记录，但实际上这些操作也可通过手机完成。这两种工具在本质上是一样的：手机相当于能随身携带的 POS；传统 POS 系统将银行卡（由客户持有）和读卡器（通常部署在商店内）隔离开来。也可把手机看作卡（可以认为是 SIM 卡）和读卡器（机身）的组合。

具体采用哪种交易模式，只是简单的算术问题。对于没有部署任何银行基础设施的地区，设置代理网点就很有必要，因为毕竟商店的数量远少于客户的数量；客户只需持有一张记录个人信息的卡即可。随着手机的普及，我们目前所处的环境相当有利，因为手机基本可以实现人手一部，所以便携 POS 设备的推广极具潜力。由于可以利用手机作为读卡器，所以客户可完

成远程 POS 交易，无需使用第三方读卡器。这正是移动交易的革命性优势。

移动银行交易与 POS 交易在两方面有所区别。首先，手机交易需要涉及两套设备：一套由代理商持有，另一套由客户持有。双方分别通过各自的通信渠道相互连通，这样银行才能处理该模式下所进行交易的信息。只需一方向另一方提供电话号码即可（例如，零售网点可能会要求客户将其电话号码和交易金额填入存/取款单）；这之后，双方通过各自的手机进行沟通，效果相当于双方共享一台 POS。

其次，在以卡片为基础的系统，卡号可识别发卡行及客户账号，因此通过刷卡可将账户信息传输至代理机构。使用手机办理业务时，让客户每次都通过小型键盘输入银行账户详情显然非常不方便，因此必须借助银行控制的数据库（如果是专有移动银行业务系统）或支付网络提供商（如果是兼容互通的行业解决方案），使客户手机与其银行账户自动连接。该数据库的维护应注重客户信息的保密性。

技术的兼容互通性

投放到特定市场中的所有银行卡和 POS 终端应在技术上具备高度的兼容互通性。即便银行间没有签订有关共享基础设施的任何商业协议，部署技术互通解决方案仍具有多项优势：在未来达成系统兼容互通商业协议时，无需更换银行卡和 POS 终端；银行可以较低的单价购入大批量生产的标准设备；该方案能最大程度减少设备技术老化的风险。实现技术兼容互通需要以下条件：

- 每种常规的实体银行卡（磁卡，智能卡）其尺寸和技术特性都需遵循相同的标准。举例来说，智能卡可选择以目前广为接受的 Eurocard MasterCard Visa (EMV) 规范为基础。
- 更为先进的 POS 终端应与多种（通常较老）卡兼容（如智能卡读卡器也能读取磁卡以及移动支付客户端的信息）。
- 所有卡都应有一套独特的编码方案，这样才能基本确保任何卡都能与任何银行的账户关联。

附录 2. 银行代理的风险分析

下表列出了客户与银行之间通过第三方互动时存在的各种风险，每种风险可能的缓解方案，以及风险实际发生时由哪一方承担最终损失。该表所述仅出于示范性的目的，并不涵盖所有风险，也不代表需要执行所有的缓解

措施。它的目的在于说明，面对我们所能想到的大部分风险，通常都有潜在的技术解决方案；监管机构和银行需要就风险最小化和成本与技术方案的复杂性之间如何保持平衡作出判断。

风险类型	缓解措施	谁承担最终损失
现金被盗		
客户在代理商店内或附近被抢劫	<ul style="list-style-type: none"> 银行选择安全性高的地区设置代理机构。 银行通过监控意外事件发现规律和代理商员工有无共谋行为。 	客户（如同使用户外ATM）
代理商的钱柜遭抢劫，或代理商员工在往返银行网点的途中遭抢劫	<ul style="list-style-type: none"> 代理商可减少柜台的现金量并增加前往银行网点的次数。 银行可向所有代理商提供一份联合保险。 	代理商
身份盗用		
客户与他人共享或未充分保护其凭证和证明物	<ul style="list-style-type: none"> 需要双重验证（如银行卡加密码） 由银行进行金融教育 	客户（如同使用ATM）
有人趁 POS 无人看管之机进行不法操作	<ul style="list-style-type: none"> POS 操作员需要使用卡片和密码进行身份验证。 设置有限会话时段，之后操作员需进行重新验证。 POS 操作需要使用两种卡和两个密码（操作员和客户），仅确保 POS 一端的安全并不够。 	代理商
与凭证相关的错误或欺诈		
客户的实际交易与代理商打印的凭证不符	<ul style="list-style-type: none"> 由 POS 设备自动生成凭证，避免人工干预。 规范凭证至少要包含的信息（银行名，代理商名，POS 设备识别号，时间和日期，交易金额等） 进行金融教育：客户要核对凭证。 	客户（与在分支机构中相似）
交易并未成功（未进行现金交易）但显示交易完成。	<ul style="list-style-type: none"> 任何情况下都应打印凭证，即便交易失败，也应通知客户交易状态。 进行金融教育：客户在离开前一定要索取凭证并进行核对。 	客户
客户被告知打印机无法使用，但代理商向其保证交易仍可进行。	<ul style="list-style-type: none"> 如果出现缺纸或打印机故障，POS 设备将自动停止交易。 确保打印机放在客户视线范围之内，这样客户可目睹凭证打印过程。 	客户（如果其事先同意的话）
风险类型	可行风险缓解措施	谁承担最终损失
银行错误或欺诈		
凭证显示交易成功，但客户账户并未反映交易情况。	<ul style="list-style-type: none"> 使代理商的 POS 与银行的核心系统实现直接通信。 对银行系统采取相应的控制措施。 	银行
凭证显示交易成功，但存款金额稍后消失	<ul style="list-style-type: none"> 采取标准的银行监管措施。 为客户设置存款保险，应对银行操作取消的情况。 	银行
第三方欺诈		
POS 设备被盗并被不正当使用	<ul style="list-style-type: none"> POS 必须由有资格的操作员凭卡片和密码进行操作。为防范不当操作，还需使用客户的 卡和密码。 POS 与代理商的通信节点（电话号码，IP 地址）进行捆绑。 代理商营业时间之外，POS 由银行自动关闭。 	银行
客户遇到安装有“假冒”POS 的欺骗性代理机构	<ul style="list-style-type: none"> 银行应向每位客户提供专门的识别码，交易前 POS 可显示该码，客户可因此确定其正与银行进行“会话”。 客户应很容易从银行或公共信息登记机构查到合格代理商名单。 	银行
对 POS 做手脚（如装入间谍程序）	<ul style="list-style-type: none"> 使用专门的终端设备，避免成为开放式架构。 软件只能在获得正式银行授权的情况下进行远程更新。 	银行
POS 和银行间的通信被干扰和操纵	<ul style="list-style-type: none"> 对所有通信采取全方位加密。 合适的安全等级（例如，至少使用 128 位加密密钥）。 	银行

请与您的同事分享本期焦点，也欢迎您向我们索取本文或同系列其他文章的更多副本。

对于您提出的宝贵意见，CGAP表示感谢。

所有CGAP的出版物均在其网站上提供，网址为
www.cgap.org

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433 États-Unis

电话: 202-473-9594
传真: 202-522-3744

电子邮件:
cgap@worldbank.org

© CGAP, 2008

参考文献

Ivatury, Gautam, and Ignacio Mas. 2008. "The Early Experience with Branchless Banking." Focus Note 46. Washington, D.C.: CGAP.

Kumar, A., A. Nair, A. Parsons, and E. Urdapilleta. 2006. "Expanding Bank Outreach through Retail Partnerships: Correspondent Banking in Brazil." World Bank Working Paper No. 85. Washington, D.C.: The World Bank.

Lyman, Timothy, Mark Pickens, and David Porteous. 2008. "Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technologies to Increase Access to Finance." Focus Note 43. Washington D.C.: CGAP.

Mas, Ignacio. 2008. "Being Able to Make (Small) Deposits and Payments, Anywhere." Focus Note 45. Washington, D.C.: CGAP.

本文作者为 CGAP 技术项目顾问 Ignacio Mas。作者在此感谢 CGAP 技术与政策项目的全体成员，在编写本文的过程中他们提出了很多有益的见解。

在其他著作中经常会引用 CGAP 的材料。如需引用本文，建议采用以下格式：Mas, Ignacio. 2008. "Being Able to Make (Small) Deposits and Payments, Anywhere." Focus Note 45. Washington, D.C.: CGAP.

