

文 / 招联金融首席研究员、复旦大学金融研究院兼职研究员 董希淼

招联金融研究员 廉婧



我国银行业拥有超过22万家物理网点以及超过100万台自助设备。银行网点转型是一个老课题，但在不同时期应有不同的理念、策略和举措。

2020年6月，一则“今年来近900家银行网点关门”的消息引发广泛关注。然而，自去年以来我国银行网点裁撤力度未有减少，近日中国银保监会一连公布了对多家银行关停支行和分理处的批复。截至2021年6月，今年共有近1000家银行网点退出营业。下图为近五年银行业营业网点总数和新增网点数量情况，可以看出，银行网点数量总体上呈现连续缩减的趋势。在数字金融蓬勃发展的背景下，网点转型再次成为数字时代银行业不得不面对的新挑战。



招联金融首席研究员、复旦大学金融研究院兼职研究员 董希淼

银行物理网点现状

公元15世纪前后，在地中海沿岸的威尼斯，诞生了世界上最早的银行。当时，人们

在码头岸边摆上几张长条凳，为来往的商贾提供现金存放和货币兑换业务。这是银行网点的“鼻祖”，点燃了银行业的星星之火。而银行的英文“bank”，就是来自于意大利语“banca”（长条凳）。而网点，是银行为满足客户对金融产品和服务的实际需求和潜在需求而设立的营销机构和服务窗口。一般而言，银行网点是指有人物理网点。广义上的网点，也包括自动柜员机（ATM）、自助银行等自助服务机具和场所，甚至还包括作为物理网点延伸的电话银行、网上银行、手机银行、微信银行等。

中国银行业协会公布的数据显示，2016年至2019年银行业的平均离柜率分别为84%、87.58%、88.67%、89.77%。截至2020年，我国银行业金融机构共有法人机构4601家，网点总数达22.67万个，自助设备共112.9万台，离柜交易达3708.72亿笔，同比增长14.59%；离柜交易总额达2308.36万亿元，同比增长12.18%；行业平均电子渠道分流率为90.88%。其中，手机银行交易达1919.46亿笔，同比增长58.04%，交易总额达439.24万亿元，同比增长30.87%；网上银行交易达1550.30亿笔，交易总额达1818.19万亿元，同比增长9.68%；电话银行人工处理来电8.62亿人次；人工电话平均接通率达93.04%。

我国改革开放以来，银行网点建设走过不短的一段路，历经体系建立期（1979-1989年）、快速扩张期（1990-1997年）、调整优化时期（1998至今）等三个阶段。在20世纪90年代以前，网点处于快速发展阶段。确切地说，80年代中期以前，银行网点非常少；80年代中期到90年代后期，银行网点迈上快速增长的时期。从90年代后期到现在，则进入了调整数量、提高单产的集约化经营阶段。如2000年先后，四家大型商业银行对网点进行了大规模撤并，网点数量显著下降，直到2010年之后才逐步恢复。2013年，中国银监会印发《关于中小商业银行设立社区支行、小微支行有关事项的通知》简化了社区支行、小微支行行政审批流程。部分中小银行通过设立社区支行、小微支行，以较快的速度弥补了自身在物理网点上的不足，扩大金融服务覆盖面。

物理网点数量多，是我国银行业特别是大型商业银行一大突出特点。很长一段时间以来，网点是银行服务的主要渠道和场所，是银行竞争力的重要体现。银行通过增加网点，吸引和服务客户，实现规模扩张，提升市场份额。但是，网点是银行成本最昂贵、管理最困难、风险最集中的服务渠道。遍布全国的众多网点，如果分布科学合理，功能充分发挥，能够服务满足客户需求，那么网点就是良好的营销网络、交易平台和服务场所。反之，网点就会成为银行巨大的包袱和负担，是一种“沉没成本”。

值得注意的是，社区支行、小微支行功能相对单一，服务人员较少，在客户金融需求综合化的趋势下，难以一站式满足客户需求，存在服务短板。部分银行没有进行顶层设计和合理规划，社区支行、小微支行未纳入全行渠道战略统一考量，未与普

通物理网点、线上渠道形成有效联动，其作用未得到充分发挥。更有少数银行在社区支行、小微支行建设上过于冒进，社区支行、小微支行设立未经严格论证，存在过多、过滥现象，脱离了客户需求和业务发展实际。这是近年来社区支行、小微支行裁撤较多的主要原因。而近年来，部分银行推出了一些智能旗舰店、“无人银行”“5G银行”。那些耗费大量硬件和运营成本、堆积大量高科技设备的“智能网点”，本质上不过是一种“砖头银行”。从实际运行情况看，“无人网点”最大的问题是“无人”。

总体而言，随着金融科技蓬勃发展和客户行为深刻变迁，银行网点功能和服务正在面临着巨大冲击。一方面，以人工智能、大数据、云计算、物联网等为代表的新科技为手机银行、智能客服等服务方式提供强大支撑，一部手机就相当于一个支行，95%以上零售业务可通过手机办理。即便需要实时对话沟通，也可以借助机器人来提供，如一些银行推出了“数字人”。另一方面，客户行为正在发生变迁，越来越多客户偏爱数字化、移动式的服务体验，网点难以满足客户随时随地获取服务的需求。我国银行业平均离柜率在2020年已经超过90%，且在不断提升之中。新冠肺炎疫情暴发后，“排斥聚集”或将成为常态，“非接触银行”理念和服务模式兴起进一步加剧银行网点式微。而一些银行打着“将网点开在手机APP”旗号，尝试在互联网上开设营销服务平台。这种被称为“数字支行”的银行网店，从某种意义上讲可视为一种虚拟网点。这种虚拟网点嵌入了线上场景，延伸了网点功能，发挥了积极作用。

在过去，银行从业者往往信奉“终端制胜，渠道为王”。这句话现在仍然没有过时，只是终端从网点演变为电脑进而被手机等移动设备所取代，而渠道将越来越依赖于线上渠道。在形式上，银行已经从“砖头银行”演变成“鼠标银行”进而进化到目前的“指尖银行”。从更深层次看，随着技术创新和金融开放，我国银行业市场进入壁垒逐步降低，客户获取信息来源增加，信息获取成本下降，作为支付中介和融资中介的商业银行原本具有的金融中介优势减弱，网点在银行战略和服务体系中的角色弱化是难以扭转的。2013年，美国银行家布莱特·金（Brett·King）在《银行3.0》提出：银行不再是一个地方，而是一种服务，很多人将信将疑。2018年，布莱特·金在《银行4.0》中进一步论断：银行服务无处不在，就是不在银行网点。我们已经看到，在我国一些互联网银行及直销银行，银行所有服务的确不在网点，这些银行从一开始就没有设立任何网点。因此，物理网点的调整和优化不可避免，不肯做出改变、不适应时代趋势的网点势必被淘汰。

银行网点转型目标

在过去很长一段时间，银行网点转型的目标往往聚焦于减少客户排队时间、改造营业厅堂、规范产品销售流程等具体问题，虽然在边际对网点功能有所提升，但难以

改变从根本上改变网点被边缘化的窘境。其实，网点转型更要从发展战略、公司治理、业务转型等“顶层设计”入手和解决。《易经》里有三个词：取势、明道和优术，代表处事的三个层次。我们对网点转型的理解和不能只停留在在“优术”层面，更重要的是“取势”，即研判大势、顺应趋势，这也是网点转型的“最先一公里”。当然，“明道”和“优术”也非常重要。“明道”，就是要明确目标，选择相应策略。落脚到网点转型，就是要对网点进行应准确定位、合理规划。在数字时代，网点应定位为线上渠道的补充，应加快推进线上线下融合、联动，推动服务渠道协同和资源整合，激发网点发挥线上渠道所难以具备的功能。从“优术”视角看，下一步重点是推动网点向轻型化、智能化、场景化转型，提高辐射能力和服务张力。

1.发挥物理网点独特功能，实现“交易型”向“服务型”转变。

数字化时代不应意味着缺乏个性化互动的时代。网点不应因为客户依赖度降低而完全被数字化渠道取代，数字渠道同时应该借鉴物理网点的情感互动所带来的客户体验。首先，从客户角度，物理网点对于不善于用新兴技术的老年人，或是其它一些不擅长、不愿意在线上办理业务的顾客依然有强烈的需求。从业务类型角度，目前数字化渠道无法满足所有非标准化业务。银行依托物理网点，能为这部分群体和业务提供更周到的服务。其次，线上业务与线下网点交互的营销模式能够实现优势互补、融合发展，提高金融服务效能，符合金融服务业未来发展趋势。对于银行而言，强化线上与线下协同，能为客户提供更多的选择，线上渠道服务形式灵活有助于提高客户体验感；而线下网点仍然是银行触达客户的重要渠道，维系存量客户，增强客户黏性。

2.加快轻型化、智能化、场景化转型步伐，降低成本同时提升效率。

成本和收益始终是生存之本，物理网点一方面降低成本，另一方面提供线上无法提供的服务。现阶段，银行推进智能化、轻型化和场景化转型升级可考虑如下三方面策略：一是网点智能化建设应优化流程，将智能技术嵌入和应用在客户旅程中；二是网点布局“小而轻”、网点功能“全而精”，降低运营成本，充分运用科技手段释放人工劳动力，提升网点运营效率；三是充分运用技术手段，融入交互体验、社区理念、社交元素和人文关怀，实现“更懂客户”服务体验，为客户带来多元化的金融服务和情感交互的创新体验，进而把金融服务深度融合到人们的生活场景之中，将银行场景扩展至客户身边的社交娱乐场景。

（栏目编辑：马俊）