

■金融时评

# 银行网点的转型与未来

根据银保监会金融许可证数据统计发现,自2016年5月30日至2018年5月28日,我国银行物理网点共退出4591家,从2017年下半年开始银行退出网点数目同比增速平均是55%。银行网点的调整和转型是历史的必然。

## 网点调整和转型是长期趋势

我国银行物理网点众多,据银保监会金融许可证查询,截至2018年5月28日,登记在册的全国物理网点228828家。从空间上看,全国银行物理网点主要集中于东部、中部及东北部。

随着AI的快速发展,AI取代人力,电子银行取代物理网点的呼声越来越高,就如悬在银行物理网点头上的“达摩克利斯之剑”,尤其在互联网第三方支付、网络银行等的夹击下日渐凋零,越来越多的银行物理网点关闭。据统计,近两年机构退出主要分布于东部、中部及东北部。

只看退出的网点数还不能代表银行网点的总体趋势,结合新设网点来看,从2017年5月31日至2018年5月28日,近一年来在全国设立的银行网点3370家,高于近一年关闭的银行网点数,在空间上较为分散,设立银行网点数量较多的省份为四川、河北、浙江、河南。

我国银行网点退出数目多的省份一般也是新增数目多的,集中在四川、河北、浙江、河南、山东、辽宁和广东这些地方。可见,银行网点关停表象下,其实是银行网点的结构性转型。

## 电子银行倒逼物理网点转型

如果从数量现状上来看银行的物理网点呈现收缩之势,转型是历史趋势。然而这种趋势在互联网银行的夹击中变得更加迫切了。

从2016年数据统计来看,中国第三方支付移动支付金额5.5万亿美元。而2015年美国的移动支付1120亿美元。中国移动支付快速发展的背后是互联网金融的快速发展,而互联网金融尤其是第三方支付的快速发展影响了银行中间业务收入(支付结算收入)、业务销售渠道、存贷款业务发展,必然会对银行物理网点造成冲击。

市场上有一种普遍的担忧就是,随着互联网技术的发展,网络银行以成本低、效率高有数据支持等优势迅速抢占市场,成为一些年轻人的首选,那么随着技术的发展物理网点的存在是否有必要?是否最终都会被取代?

从我们的观点上来看,不会。物理网点会受到互联网银行的冲击主要在于当物理网点的规模和覆盖率达到一定程度以后,边际收益递减,如果再被边际成本更低的互联网冲击,则收缩的压力会更大。

怎么在互联网网追堵截的市场中保有一席之地?银行物理网点的调整和转型需要从“卖方市场”转向“买方市场”,是银行走下“神坛”的过程,西方的发展路径也可以看到,物理网点的存在也是有不可替代性的,甚至有些银行是在其他银行转型互联网的情况下,凭借线下网点拓展客

户实现弯道超车的。

## 向智能化、多元化、专业化转型

所以物理网点的调整和优化似乎势不可当,但是最终被淘汰的只是不肯做出改变、不再适应时代变化的少数。那物理网点如何“变身”?最重要的两点就是成本和收益,一是降低成本,二是提供电子银行不能提供的高附加值的服务。所以,我们认为银行物理网点转型有几个重点趋势:

**智能化:降低成本** 智能化的主要作用在于降低成本,在传统网点高柜台的模式下,引入更多智能化设备,提供一种人工服务和电子银行之间的“网点智能服务”,这种方式可以让客户在自助操作的基础上,又有工作人员进行当面指导,同时享受到人工服务的当面一对一精细指导和电子银行的高效、快速。

传统银行网点运营成本尤其人工成本较高,柜台数量有限,效率不高。网点智能化改造及智慧银行建设将解放大量操作性柜员,柜员将由“操作型”向“营销服务型”转变。

网点的智能化是趋势。但是对网点的智能化投资上不能盲目,避免智能化设备成为“绩效工程”,导致网点智能化设备的客户体验不好,使用率低下。应该是利用智能化的技术和手段改造现有的流程和客户服务模式,为客户提供好的体验。

**多元化:挖掘高附加值服务** 这种转型方向的主要作用在于提供高附加值的服务,以增加银行网点的盈利能力,从受众群体上

来看,银行物理网点的重点服务客户可以集中在两类人身上:第一是中老年客户,他们对互联网和电子银行的接受度和信赖度都较低,更容易接受实体网点的服务。第二是对服务要求较高的高净值客户,他们对银行产品和服务的要求比较多样化,面对面的沟通更容易传达和沟通需求。

在这两类人群挖掘的基础上,还可以借助网点的物理场地,挖掘一些以前没有的价值,吸引相应的人群来与银行网点互动,从而提高居民对银行的认可度和信任度,提高业务渗透率。

**小型化、专业化:提高坪效** 这种转型方向主要可以降低租金成本,提高坪效,最大程度地发挥租金的作用。

这种银行的经营策略是需要精细化布局的,对一些具有明显地方特色的银行,如果做成全能型银行则一些功能很少被使用,但是依然需要配备一定的设备、人工等,成本较高,而小型化、专业化的“便利店”式网点需要根据当地客户的类型、客户主业的类型等针对性很强的制定具有地方特色的服务内容,砍掉低效率的服务板块,为客户提供更精准、更专业的服务,减少资源浪费。

综上,我国银行网点在一些一线城市开始出现出清的现象,但是大部分省市还是在继续扩张阶段,长远来看银行网点会面临一个阵痛调整的过程,那些善于抓住机遇、努力改变自己适应市场环境的银行有望抓住机遇获得更好的发展。

联讯证券首席宏观研究员 李奇霖  
宏观组研究员 常娜

# 2018年民生银行北京分行广场舞大赛圆满落幕

6月10日,由民生银行北京分行与北京晨报联合主办的“舞动民生”广场舞大赛圆满落幕。

进入决赛的20支队伍激烈比拼,舞出新风尚,带来视觉盛宴。近年来,民生银行北京分行深入社区,打造体验式金融服务,关注深层次金融需求,丰富居民文化生活,提高京城百姓生活品质。

## 打造体验式金融服务

此次广场舞大赛历时一个多月,覆盖面广、影响力大。报名队伍超过70支,覆盖北京地区大部分社区。此次广场舞大赛活动设置报名、参赛团体资格审核与名单

公示、赛前准备及领队会议、片区赛、决赛五大阶段。

6月10日上午,进入决赛的队伍提前来到比赛场地,投入到紧张的彩排中。围观群众聚集到赛场周围,准备好为他们呐喊助威。比赛正式开始后,来自3大赛区的20支队伍轮番上场,带来了精彩专业的表演。现场比赛氛围激烈火爆,选手们面带微笑,活力四射,感染着在场观众时而鼓掌叫好,时而跟着节拍舞动。

进入决赛的队伍们既专业又自信。他们不仅在赛前多次彩排,追求完美的比赛效果,还会录制比赛舞蹈,表演结束后研究讨论发挥情况,反复雕琢、精益求精。有些参赛选手还询问观众们的感受,以便将来



提高表演水平。

多位参赛选手表示:“民生银行北京分行走进社区,邀请我们参加广场舞比赛,感觉银行服务来到了自己身边,家门口的银行网点也是我生活的一部分。金融服务就在我们身边,感受到了他们的关爱,体验到了新时代下银行的新服务。”

## 关注深层次金融需求

经过激烈角逐,专业的评审团们评选出一等奖队伍一名,二等奖队伍两名,三等奖队伍三名,以及优胜奖多名。民生银行北京分行为参赛队伍提供了丰厚的奖品,其中一等奖训练基金5000元,二等奖训练基金3000元,三等奖训练基金1000元。广场舞活动期间,民生银行北京分行还推出多项新客户专属礼包,回馈大众。此外,此次民生北京分行广场舞决赛冠军团队将有机会直接参加“健康中国行-2018全国广场舞健身操舞运动会”总决赛。

近年来,民生银行北京分行持续关注社区金融发展,坚持为居民送去“最后一公里”便民金融服务,践行普惠金融。陪着母

亲来参加比赛的市民王女士表示:“对我而言,这场决赛充满惊喜。一方面,参赛选手们的热情非常感染我!他们热爱生活,关注健康,传播正能量。另一方面,我开始反思自己的生活方式,向往积极健康的生活方式,进而考虑到保险保障的问题。希望以后还能有机会体验民生银行北京分行给我带来‘惊喜’服务”。

中国民生银行北京分行党委委员、行长助理许芳表示,通过这种“近距离”接触,让老百姓更了解银行金融服务,同时帮助他们进一步了解自身深层次金融需求。目前国内中老年客户的金融需求没有满足,应该更多地考虑保险安排,保障自己以及下一代。

许芳还指出,这次广场舞比赛让我们了解到中老年群体金融服务的新需求,例如他们的情感诉求,对移动支付等金融科技金融服务的尝试意愿,以及对健康、养老保险方面的规划;未来,民生银行北分还将继续组织各类面向中老年客户、亲子等不同客群喜闻乐见的社区活动,继续让金融服务走到他们身边。通过体验式金融服务,挖掘他们金融服务需求,打造差异化、定制化的金融服务。” (余雪菲)

