



多领域专家联合打造，
银行竞争力有效提升路线图

数字时代 银行网点转型

高钧
胡庆能 等 著

版权信息

书名：数字时代银行网点转型

作者：高钧 胡庆能 等

ISBN:9787521718669

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

序一 跳出银行网点的战略困局

还有几个人能立刻说出上次踏进银行网点是什么时候？

“银行服务无处不在，就是不在网点”。尤其在中国这样一个移动互联网应用高度普及的社会，事实上银行网点在人们的日常生活中已经大规模处于“关停”状态。

然而，数据显示，近两年来全国银行网点总数的净减少量并不显著，均未超过1%。

这其实在一定程度上反映出商业银行在网点存在及网点未来发展走向上的尴尬处境，以及由此所导致的战略犹豫、纠结。

传统银行网点的客流量已经在断崖式地持续下跌，前途堪忧，同时，银行在开拓线上业务的正面战场上，进展却未能称心如意，并未能建立起清晰、明确、可自我主导的线上发展模式。回过头来看，大多数银行仍旧不得不先继续退守网点模式，毕竟网点一直是商业银行零售业务的主要基础经营单元，网点经营是银行的看家本领。另外，正如这本书所分析的那样，银行还担忧来自同业的填补，这也进一步导致“都不愿意率先放弃传统网点模式”的“纳什均衡”局面。

“退守”是“没有办法的办法”，结果自然不会好。从早几年一窝蜂建设的社区概念的支行网点，到近两年先后发起的无人银行、智慧网点、5G智能网点改造，大部分情况下，银行网点的传统性质并未发生根本性变化，其困境也并未得到根本性改善，全行业的离柜率依旧在持续走高，改造后的“新”网点仍难觅新气象的端倪。原因就在

于，银行的这种“退守”，其实是处于“想主动，却被动”的战略摇摆中。

鉴于网点在银行成本中的高占比，以及网点在大众客户认知中几乎等同于银行本身的品牌含义，这种摇摆极其危险。如果银行迟迟不能梳理出网点战略上的“定海神针”，仍旧不停摇摆，未来生存空间一定会在科技变革浪潮的猛烈拍打中，被反复折叠，最终全面坍塌、消失。

破解纠结的第一步：寻找网点必须存在的价值理由。

银行要在网点问题上“主动”破解纠结，需要从其“对立面”——线上化中发掘突破点，需要回答：未来的商业银行必须是完全线上化的吗？完全线上化的模式有没有短板？

未来银行一定是深度线上化的，但完全线上化的模式肯定不是商业银行未来的唯一形态。近几年来，连原生互联网行业的发展都已经显示，越来越多的互联网企业其实已经越来越重视线下营销渠道，例如美团、滴滴、盒马鲜生、小米等。

线上化并非万能，尤其在营销方面，线上渠道面临着一些难以克服的固有短板。比如，线上渠道对潜在客群的覆盖范围整体上比较粗略、模糊，营销覆盖的遗漏情况难以明确，对客群难以实施井格化管理等穷尽化、精耕细作式的客户经营手段。又比如，线上渠道在“温度、情感、信任感”的建立、传递与连接上还非常欠缺，而信用、安全是银行长久经营的核心基石。再比如，线上渠道仍然难以对客群在线下的活动轨迹、注意力予以充分覆盖，线下仍将长期存在着大量的“离线流量”。

线上渠道的短板往往能从线下网点中找到解决办法。对于商业银行的线下网点，如果将其明确定位为对线上渠道的补充，反倒会让它的存在变得非常有必要，在线上化的洪流中便不再是被动求生。

定位为“补充”，并不意味着降低对线下网点的重视程度。就像链家地产，虽然因行业政策调控的影响，整体经营不太乐观，但不可否认的是，它这几年的互联网化是非常成功的，其成功背后的关键支柱之一，是其对线下门店无以复加的重视和持续不断的强化。

线上渠道与线下网点的关系，也可以用火箭军、空军、无人战机与地面部队的关系来诠释。火箭军的导弹能打击敌方战略要塞，空军的地毯式轰炸能大面积摧毁敌方主体设施，无人战机的精准点杀能斩杀敌方关键人物，但要对战场完成全面扫荡，要最终占领和接管阵地，则依旧必须由地面部队来完成。

破解纠结的第二步：重新界定网点。

在银行业务全面线上化的大趋势下，真正面临“关停”危机的其实是网点的服务交付属性，而网点的营销拓展属性，如上面所述，反而需要大力发展。

从服务对象和业务类型上看，银行网点需要加大对高净值客户以及保险代销等复杂业务的侧重。

当然，网点还应该以全新的形态和模式进行营销、拓展。

网点将是银行面向周边区域开展“最后一公里”细密运营的起点、据点。银行网点工作人员需要建立“行商”思维，走出去，在社区生态中完成对社区客群的覆盖，而不是只在网点坐等客户进门。

网点应致力于用户增长手法的不断创新。网点人员，将更像是用户增长“黑客”，其主要任务是利用一切合规手段把客户引进银行的生态之中，使其成为生态注册用户。例如，银行可考虑利用“亲子活动”天然偏好线下的特征，将“亲子”与“金融”两个概念结合，打造场景，形成生态。至于贷款办理等业务，将更多发生在线上，且主要由后续的用户运营过程来触发。

网点在驱动用户增长的过程中，应特别重视“以客户体验为中心”，充分发挥线下优势，主攻客户旅程中的体验痛点，为客户提供更具“温度”的服务，让客户愿意、乐意与网点发生互动。譬如，在客户线上浏览与财富管理相关的内容或产品的过程中，可为客户提供“网点在线客服”，为其匹配周边的网点人员，充当客户当前线上旅程的一对一“导游/客服”。线下网点由此融入线上场景，既解决了线上缺乏“温度”的痛点，也能“平滑”线上互动和线下互动的边界，有利于打造全渠道内线上线下一致体验。

破解纠结的第三步：最难莫过于落地。

商业银行要真正摆脱在网点问题上的战略纠结困局，确保网点及网点体系转型到位，最为重要、最具挑战的还是落地环节。

高钧先生等编写的《数字时代银行网点转型》便是一本极具实操性的银行网点转型著作。作者就网点转型的大方向定位、网点选址布局、改造工程管理、网点运营、人才培养等展开详细讨论，并阐述了AI（人工智能）等数字技术在网点转型中的应用。整本书勾勒出一个饱含经验和洞见的网点转型实施框架，值得细读！

赵志宏

渤海银行首席风险管理官

序二 银行网点转型要重视“最先一公里”

网点转型是一个老课题，但在不同时期有不同的含义。

2020年6月，一则“今年来近900家银行网点关门”的消息引发关注。2020年1月至6月，全国已有889家银行网点退出营业，其中包括包商银行的236家网点。尽管889家网点在全国银行网点中的占比不到0.4%，但在数字时代，网点转型再次成为银行业不得不面对的新课题。

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，银行网点是指有工作人员的物理网点。广义上的网点，也包括ATM（自动柜员机）、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的延伸的电话银行、网上银行、手机银行、微信银行等。截至2019年，我国银行业金融机构共有法人机构4607家，网点总数达22.8万个，自助设备共有109.4万台。

值得注意的是，从2013年开始，社区支行、小微支行作为新的网点形式开始出现。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”。此外，一些银行打着“将网点开在手机App”的旗号，尝试在互联网上开设营销服务平台。这种被称为“数字支行”的银行网点，从某种意义上讲可被视为一种虚拟网点。

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，人们在码头或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”。而银行的英文“bank”，就来自意大利语“banca”（长条凳）。

在我国，自改革开放以来，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）、调整优化期（1998年至今）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，20世纪80年代中期以前，银行网点非常少；20世纪80年代中期到90年代后期，银行网点迈入快速增长时期。从20世纪90年代后期到现在，则进入调整数量、提高单产的集约化经营阶段。例如，2000年前后，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。关于网点数量的演变，该书第一章进行了详尽的分析。2015年以来，部分银行在社区支行、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。

网点数量多，是我国银行业特别是大型商业银行的一大突出特点。很长一段时间以来，网点是银行提供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，吸引客户并为其提供服务，实现规模扩张，提升市场份额。但是，网点是银行成本最高、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，功能得到充分发挥，能够满足客户需求，那么就是良好的营销网络、交易平台和服务场所；反之，就会成为银行巨大的包袱和负担。

特别是近年来，随着金融科技的蓬勃发展和客户行为的深刻变迁，银行网点的功能和服务面临着巨大冲击。一方面，互联网和信息科技为手机银行、智能客服等服务方式提供了强大支撑，一部手机就相当于一个支行，95%以上的零售业务可以通过手机办理。即便需要进

行实时对话沟通，也可以借助机器人来满足，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，越来越多的客户偏爱数字化、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。2019年，我国银行业平均离柜率已经高达89.77%。新冠肺炎疫情暴发后，“排斥聚集”或将成为常态，“非接触银行”服务兴起将加剧银行网点的式微。

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取代，而银行将越来越依赖线上渠道。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，我国银行业市场的进入壁垒逐步降低，客户获取信息的来源增加，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局面是难以扭转的。2013年，美国银行家布莱特·金（Brett King）在《银行3.0》（*Bank 3.0*）中提出：“银行不再是一个地方，而是一种服务。”很多人对此将信将疑。2018年，布莱特·金在《银行4.0》（*Bank 4.0*）中进一步做出论断：“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的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。

尽管如此，对银行和客户而言，网点仍然具有独特的价值。网点作为银行的基础分销渠道和服务窗口，在树立服务品牌形象、销售复杂金融产品以及管理高端客户关系等方面具有重要且不可替代的作用。特别是对中小银行和县域地区而言，网点仍然是发展普惠金融，服务小微大众的重要依托。所以，一方面要反对“网点中心论”、“网点主导论”，另一方面也要反对“网点无用论”、“网点消亡论”。未来，银行网点不应该只是一个点，而应该是一张网。网点转

型不仅要从减少客户排队时间、改造营业厅堂、规范产品销售流程等具体问题着手，还要从发展战略、公司治理、业务转型等“顶层设计”入手。《易经》里有三个词：取势、明道和优术，代表处事的三个层次。在过去很长一段时间里，我们对网点转型的理解和实践往往聚焦在“优术”层面，而更重要的是“取势”，即研判大势、顺应趋势。我以为，这是网点转型的“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。具体到网点转型，就是要对网点进行准确定位、合理规划。我认为，在数字时代，应将网点定位为线上渠道的补充，应加快推进线上线下的融合和联动，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，下一步的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，与线上渠道一起为客户提供任何时间、任何地点、任何方式的“AAA”（Anytime, Anywhere, Anyhow）服务。更重要的是，要以此为契机，推动银行从“资金中介”转型为“服务中介”，成为金融服务的综合提供商，满足金融消费者多样化、个性化的需求，在数字时代找到自己的新定位、新方向。

高钧先生长期专注于网点转型咨询和培训等工作，在网点转型方面积累了丰富的实践经验。他领衔组织编写的这本《数字时代银行网点转型》汇聚了业界和学界智慧，既有宏观层面的分析和研判，也有大量的案例和工具，在取势、明道、优术三个层面均有涉及，是一本值得仔细品读的佳作。我愿意向银行业以及关注银行网点转型的朋友们推荐！

董希淼

招联金融首席研究员

中关村互联网金融研究院首席研究员

中国银行业协会行业发展研究委员会原副主任

推荐语

网点是商业银行业务经营的主要阵地，是展示形象的重要窗口，是联系客户的关键纽带。面对金融科技的发展和行业竞争的加剧，如何把握数字时代的发展趋势，推进网点优化转型，提升网点综合竞争力，是各银行需要认真思考和解决的问题。网点转型永远在路上，这本书结合大量案例，深入探索数字时代网点转型的方法和路径，提出系统性的转型实施方案，具有非常重要的指导意义。

胡晓宁，江苏省农村信用社联合社运营管理部总经理

文如其人，其实书也如其人。《数字时代银行网点转型》的主要作者高钧先生及其创办的银翱咨询长期专注于银行网点经营管理的研究和咨询，并且始终关注和跟踪银行网点的转型问题。中国的银行网点经历了多次转型，但前几次基本上都没有真正触及“灵魂”。而这次的网点转型是在数字化背景下展开的，对银行网点的变革是颠覆性的，是触及“灵魂”的。虽然目前各商业银行都在积极推进此项变革，但国内关于这个问题的系统性研究的专著还很少。《数字时代银行网点转型》有对理论的思考、对逻辑的梳理，更有对实践的观察和总结，对于数字时代银行网点转型工作是一本指导性和实用性很强的参考书。

刘杰，建行大学特聘学者，建设银行上海市分行人力资源部

原副总经理兼培训中心主任，上海市银行同业公会人力资源

专业委员会创始人、主任

我们正处于数字互联的时代，数字互联将对银行经营理念与策略带来颠覆性影响。如何顺应新时代的变化，从战略和策略层面推动银行网点转型，是业界普遍关心的问题。《数字时代银行网点转型》一书，运用理论联系实际的方法，从把握银行“去现金化”“去交易化”以及向“咨询服务中心”和“生态圈中心”转化的发展趋势入手，全面诠释了银行网点硬转型、软转型和数字化转型的方向与策略，创造性地提出了网点生态建设与精准营销问题解决方案。我相信，这本书对于银行从业人员解放思想、与时俱进、转变理念，从战略决策、策略优化、服务创新、科技赋能等方面深化网点转型，提升网点核心竞争力和可持续发展能力，将大有裨益。

李国峰，中信银行私人银行部原总经理

这本书以银行网点如何转型为着眼点，全方位地揭示了该领域的发展趋势和未来前景，具有较强的前瞻性、专业性和可操作性，是各级银行从业者，特别是银行管理者重要的学习参考书和操作指引。

周早林，中国投资协会专家委员，中国银行湖北省分行武汉业务

发展委员会原常务副主任、营业部原总经理

随着互联网发展的浪潮，中国银行业线上与线下业务的配比发生了巨大的变化，线上模式与线下网点的融合也是近几年各家银行看重的领域，这本书将从流量视角来剖析互联网及网点间该如何实现有机融合，给新型银行网点乃至其他行业线下网点的经营者，提供了崭新的经营视角。

熊熊，天津大学管理与经济学部教授、副主任，中国系统

工程学会副秘书长，金融系统工程专业委员会主任

《数字时代银行网点转型》描绘了未来银行网点的各种可能性，同时也呈现出看似保守的金融行业活力旺盛的一面，“线下经营”与“线上运营”间的实际界限已经非常模糊，取而代之的则是参与其中的更多元的角色，这本书详细描述了各种“升级”“优化”“赋能”的尝试与宝贵经验，为银行业走赢这盘“数字化转型”的“迷茫”棋局，提供了一个可行路径。

刘玉珍，北京大学金融发展研究中心主任，北京大学金融学系教授

近二三十年来，银行业走过了从“经验”到“流程”，又从“流程”到“数字”的转型发展之路，网点建设也有“重选址”“竖特色”“进社区”“建旗舰”的各种尝试。当今在市场及监管的主导下，互联网与金融正在银行内部深度融合，未来银行网点在如何做好线上流量的承接，如何提高价值转化、加强品牌认知等方面有着广阔的探讨空间。《数字时代银行网点转型》一书给我们提供了多种可能的网点发展路径，值得银行从业者研究、思考与尝试。

徐磊，中信百信银行股份有限公司行长助理

数字化是当今时代的特征，其对商业银行的影响不可估量。网点作为银行经营细胞，其活跃程度，除受选址引客、服务动线影响外，主要取决于银行的机具配置、处置时间和系统效率。因此，对于数字化转型，任何银行都不敢忽视、轻视。这本书有三个特点：一是析“势”也析“术”，对发展方向、规划建设与线上线下渠道长期相济的“硬软”双修，以及场景、平台业务赋能均有涉及。二是见“物”更见“人”，关于人才培养储备当先和闭环训练AI技术应用的探索实践，作者进行了阐述。三是重“合”也重“开”，互联网时代银行网点与其他行业兼容共生的场景设想或许是未来商业银行“涅槃”的基础。读者阅读这本书后，应当会有所启发，特此推荐。

孙方，交通银行培训中心原副主任，中银协教育培训高级顾问

互联网从诞生之时就开始对实体店发起挑战，跌宕起伏的50多年过去了，线上与线下的融合模式逐渐被人们接受，成为主流的经营模式。金融业务由于涉及复杂的信息交互，信用识别与业务流程离不开人与人的见面。数字时代网点不会从银行业务中消失，但需要重新定位，在线上线下融合、体验的全渠道管理、营销线索发现、引流推荐等方面重塑网点的业务、服务与流程。

刘燕，建信金融科技战略生态总监

前言

自比尔·盖茨在1994年接受《新闻周刊》采访时将银行比作恐龙以来，国内外对网点未来命运的讨论一直不绝于耳，但没有人能给出标准答案。事实上，在“看跌”中，国内银行的网点数量已悄悄地从2010年的19.6万个发展到2019年年底的22.8万个，但未来还会这样吗？

近年来，银行网点的客流量下降已经成为各家银行的“新常态”。一方面，国内银行业的离柜率不断上升，2019年已达到89.77%；另一方面，网点成本居高不下，占很多银行非利息支出的一半以上。2020年年初，一场突如其来的新冠肺炎疫情，更是像时光机器一般，加速改变了很多银行客户的行为习惯，也促使银行对未来网点转型的路径做出抉择。

在移动互联的数字时代，未来银行网点是否还有必要存在？如果还存在的话，会是怎样一种形态？银行应该如何提升网点的综合竞争力？

我们可以肯定的是，银行网点不会在短期内消亡，而是会不断“进化”，并且这种演进正在不断加速。未来数年的变化可能远超银行诞生以后数百年变化的总和。

亚马逊创始人贝索斯（Jeff Bezos）说：“我经常被问到一个问题，未来十年，会有什么样的变化。但我很少被问到，未来十年，什么是不变的。我认为第二个问题比第一个问题更重要，因为你需要将你的战略建立在不变的事物上。”在移动互联网时代，尽管人们的消费行为习惯在不断变化，但是像安全、便利、情感、尊重等人性的基

本需求是不会变的。银行网点不管未来如何演变，都是为了满足人性的这些基本需求而存在的。我们对于网点未来转型的思考，也是基于这些“第一性原理”而展开的。

我从2003年开始协助银行开展网点转型的工作，亲历了网点转型近20年来的发展变化。我认为，“网点转型”一词中虽然有“网点”，但绝不只是网点的事，绝不只是网点建设和网点辅导。所有成功的网点转型都是银行自上而下的变革，网点只是“网点转型”工作的载体和结果的呈现。网点转型涵盖硬转型、软转型和数字化转型等多方面内容。硬转型包括网点的规划和选址、网点的品牌形象、网点的分类和定位、新型网点的建设等方面的转型。软转型包括网点的岗位职责、服务和营销流程、客户经营方式、绩效考核、文化建设等方面的转型。数字化转型则需要运用各种新的信息科技手段来为网点和网点员工赋能。

本书从国内外先进银行的大量实践经验出发，结合数字时代客户需求的变化，提出了未来银行网点在移动互联网时代的应对之策。数字时代的网点转型，需要从硬转型、软转型和数字化转型三个方面着手，运用各种新兴的金融科技手段和精细化的管理手段来提升零售银行综合竞争力。

本书由来自银行业的多家专业机构的资深人士所著，既有行业洞察和趋势预判，又有实践指引和解决建议，适合银行各级管理人员、银行运营人员、研究银行各类投资机构、针对银行提供各类产品和服务的机构和供应商、大专院校和科研机构的学者等相关人员阅读。

本书分为四篇，第一篇“趋势篇”探讨了银行网点未来的发展方向，第二篇“硬转型篇”主要和网点的建设和规划相关。第三篇“软转型篇”探讨了未来的网点管理和人才发展之道。第四篇“数字化转型篇”探讨了金融科技在网点的运用。

本书从不同角度阐述了在移动互联网时代，银行网点应该如何转型。

第一篇“趋势篇”包括第一章和第二章。第一章“银行网点的发展趋势”介绍了线上渠道和线下渠道并不会互相取代，而是互相依存的关系，需要发挥各自优势。未来的银行网点是为了让客户有更好的体验而存在的。银行网点在未来将会出现“两去、两中心”的趋势，即“去现金化”和“去交易化”，向“咨询服务中心”和“生态圈中心”转化。网点的“去现金化”已是大势所趋，网点的“去交易化”将逐渐呈现，网点作为线下的“咨询服务中心”和“生态圈中心”的地位将不断凸显。

第二章“新形势下如何发挥网点的作用”说明了网点不会消亡，但网点形态和运营模式需要逐步演进。网点转型是一项系统性工作，一方面需要通过网点网络体系重构、网点形态调整、劳动组合优化和金融科技应用，降低网点成本，提升运作效率，另一方面需要更加关注客户需求和客户体验，增加客户经营能力。客户不是为了银行网点而来，而是为得到网点人员的服务而来。全能客户经理模式会是未来重要的网点经营模式。

第二篇“硬转型篇”包括第三章和第四章。

第三章“银行网点布局和选址”介绍了网点布局和选址是银行线下渠道布设绕不开的话题。所谓“三分天注定，七分靠打拼”，能左右网点“天赋”的布局和选址评估，不应只停留在理论层面，而需要运用经过市场检验的规划布局和选址方法进行实践。这在一定程度上可以帮助银行网点跳出纷乱繁杂的众多陷阱，对银行管理者来说也是一种风险控制方法。

第四章“银行网点再生之道”介绍了目前在银行物理网点建设中，渠道部门工作中面临很多常见的问题，如供应商众多、施工设计难、施工污染大、项目期限长、建材组织难、场景更新难等。通过本章介绍的“道法自然”，我们尝试用创新的方法来解决实际中的困难。

第三篇“软转型篇”包括第五、六、七章。

第五章“银行网点转型新形态”提出科技在进步，网点该如何快速适应的问题。科技的进步给银行网点带来了许多变化，智慧网点逐渐普及，后台数据处理功能越来越强大，最新的5G网点可以实现“无感”识别客户。既然有了不一样的营销工具，网点运营模式也应随之调整。本章围绕客户管理、营销方式升级、网点管理三大内容发散思维，探讨网点运营的新模式。

第六章“网点人才数字化培养方式的探索与实践”介绍了在深化网点转型的背景下，在银行网点管理手段、理念、方法等发生变化的同时，银行人才培养模式与学习领域也在发生深刻的变化，数字时代下银行网点人才闭环训练系统应运而生。本章重点介绍了数字时代网点人才培养闭环训练系统、AI（人工智能）以及直播在网点人才培养中的应用及相关案例。

第七章“场景化行动学习”介绍了能否让培训直接产生绩效，是每位行长都关心的问题。我们用项目成果给出了可行的答案。其方法是基于平衡计分法原理，从底层入手，运用“场景化行动学习”技术、促动技术和复盘技术等来逐层解决管理问题。其中，大量应用一次成型的管理工具，让管理者带上这些“管理装备”来“登山”，加速了人才培养，竞争力打造和业绩目标的最终达成。

第四篇“数字化转型篇”包括第八至第十一章。

第八章“开放银行的线下实践”从流量的视角出发，介绍了将开放银行中与全行业深度结合的思路融入线下网点的发展，更符合互联网化银行的发展趋势，突出银行网点未来必须引入不同行业的能力、资源，方能强化其自身不可取代的线下优势，进一步搭配互联网时代客户经营的各种新模式，从而使网点自内而外地重生为兼容行业场景及具备自我进化能力的开放空间。

第九章“银行数字化营销升级”介绍了在银行4.0时代，银行等金融机构的传统业务模式面临巨大挑战，需要打造全新的营销战略来获取用户，即将营销中台系统作为基础，包揽内容制作、权益分发、数据统计及用户管理等功能，通过流程自动化降低人力成本，通过全员营销为企业员工赋能以进行传播。在微信生态中将场景化运营和数字化营销结合起来，通过多样的活动来吸引用户参与，再加上轻量化的小程序来引导用户使用，获取用户数据后便可进行“千人千面”的精准触达，最终实现产品销售及业务转化。

第十章“网点的场景化、平台化与生态化”介绍了当银行正在大量放弃线下网点的时候，互联网企业正在通过它们的平台能力加速线下门店的布局；当银行正在加速裁员的时候，互联网企业正在通过生态数据反哺终端，完善人性化的客户体验。告别互联网流量红利的时代，银行的发展从重构自己的场景、平台与生态开始。技术改变体验，渠道绽放人性。在迈向“无界银行”的路上，生态化是谁也迈不过去的坎。

第十一章“浅谈金融科技发展与银行业务赋能”简述了从互联网公司引领到商业银行主导的金融科技的发展历程，分析了零售银行业务和公司银行业务数字化转型的趋势和方向，并结合实际案例，阐述金融科技如何为业务赋能。

本书由上海银翱管理咨询有限公司的高钧和京东数字科技控股有限公司的胡庆能牵头组织编写，具体分工如下：上海银翱管理咨询有限公司咨询顾问团队撰写了第一、二、三、五章，上海银翱管理咨询有限公司合伙人王自生撰写了第七章，江苏卓越天创智能科技有限公司的王洪波撰写了第四章，上海思创网络有限公司的徐海宁、陈其晖、蔚艳、吴福生撰写了第六章，京东数字科技控股有限公司的胡庆能撰写了第八章，深圳兔展智能科技有限公司的马思乐和曾令超撰写了第九章，上海银翱管理咨询有限公司的特约专家胡国强和胡青分别撰写了第十章和第十一章。高钧和胡庆能最后负责统稿。

本书是众多作者通力合作的结果，是集体智慧的结晶。此外，还要感谢“新华一城书集”主编刘智慧女士在本书出版过程中给予的帮助，以及复旦大学经济学院的丁北晨和柴哲对初稿的编辑整理。最后，还要感谢中信出版社墨菲工作室的王晓春老师，这本书的面世离不开你的专业支持和建议！

管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）曾经说过：“在动荡时期，最大的危险不是动荡本身，而是仍按照过去的方法来行事！”愿本书能给您在探讨数字时代网点转型之路上带来新的思考和新的实践！

高钧

上海银翱管理咨询有限公司董事长

第一篇 趋势篇

第一章 银行网点的发展趋势

任正非谈到战略的时候曾经说过：“如果我们‘东一榔头、西一棒子’，注定是失败的，应该坚定不移在一个正确方向上去努力，才有可能成功。后来我们把奋斗目标叫作‘方向大致正确’，绝对正确的方向不存在，大致正确就可以了。”

银行网点转型首先要明确目标，聚焦于一个方向，因为目标的实现需要不断投入时间、人力和财物等各种资源。国内外成功的企业都有明确的目标，数十年来，目标的坚定使它们取得最后的成功。如果大方向经常变化，那么实现目标往往是一件很困难的事情。

近年来，随着银行内外部环境的巨大改变，银行面临的不确定性增多。对于未来如何发展，银行必须有自己明确的方向。我们认为银行不会消失，银行网点也不会消失，但网点的形态和管理模式会不断演进。

近年来国外银行网点的变化

1994年，比尔·盖茨在接受《新闻周刊》采访时说：“传统银行将成为21世纪的恐龙。”一方面，实体网点的成本远高于电子化渠道；另一方面，网点的客户到店率一直在下降，离柜率一直在上升。未来银行网点应该何去何从？

事实上，从比尔·盖茨发出预言后十余年的情况看，美国银行网点总量不仅没有减少，反而增加了约15%。但这种情况在次贷危机后发生了变化。由于在危机中受到重创，欧美国家的银行纷纷对网点数量进行了重大调整。

欧洲银行业自次贷危机以来出现大面积亏损，加上受监管、市场、负利率等因素影响，长时间未走出经营业绩低迷的阴影。2015年年初，波士顿咨询集团发布的报告显示，次贷危机以来，除欧洲地区外，全球范围内的银行都已实现盈利，但在欧洲地区仅有3家银行实现盈利，该地区的银行几乎未出现复苏的迹象。

在此背景下，欧洲银行网点数量的上升势头在2008年“戛然而止”，此后银行开始大幅削减网点，尤其是裁员，以此作为降低成本的主要手段，其中北欧地区银行和最高峰时相比已削减了近50%的网点。主要原因是，这些国家有着比较高的互联网使用率和在线银行使用率。另外，在金融危机后，大量欧洲银行仍经营困难，需要通过削减网点等方式来降低运营成本，摆脱亏损局面。

近80年来，美国的银行网点数量总体呈上升趋势。美国联邦存款保险公司于2015年发布一篇研究报告，对美国过去80年的网点数量变化情况进行了分析。该研究报告显示：

美国的电子银行渠道始于20世纪70年代的ATM（自动柜员机），20世纪90年代网上银行和纯网络银行（无实体网点的银行）开始得到大力发展，网点的业务量显著下降，每个网点的日均交易数量从1992年的390笔下降到2013年的210笔，下降了46%。然而，美国银行网点总体上仍呈增长趋势，20世纪70年代到2014年网点数量增加了近50%，20世纪90年代到2014年网点数量增加了10%以上。

1989年美国经济危机和2008年次贷危机后，美国银行业发生了大量的银行合并案例，银行网点有所减少，但在其他阶段，网点数量一直呈增加趋势。

2008—2014年，美国的银行网点数量下降了4.8%，主要是因为银行收购兼并后对重叠网点的撤并（在金融危机前的2007年年底，美国有8543家银行，在金融危机后的2010年年底，减少到6914家）。网点对客户的辐射距离无明显变化。关闭的分支机构几乎完全位于银行分支机构重叠的区域，但没有任何证据表明银行打算扩大网点与客户之间的距离。

从次贷危机到2018年，美国减少了15%左右的网点。美国的四大银行中，除了富国银行，花旗银行、摩根大通和美国银行都撤掉了20%左右的网点。相比之下，美国小型银行（主要是信用合作机构）的网点数量基本稳定。此外，自2018年以来，美国的银行网点的撤并速度有所放缓，80%的银行没有在2018年继续撤并网点，而在2017年撤并网点的银行的占比达近50%。

在美国，银行撤并网点的驱动因素主要有两个：一是次贷危机后，很多银行经营失败，银行兼并导致重叠网点撤并。在此驱动因素下，银行减少的网点中有1/4是1.5千米之内的重叠网点，1/2是3千米之内的重叠网点。网点周边其他网点越少，银行撤并网点越谨慎。二是大型银行退出规模较小或增长缓慢的区域市场。到目前为止，美国各大银行以调整重叠网点、低效网点为主，而不是主动关停网点。在此背景下，第一种驱动因素将继续存在，但第二种驱动因素可能不复存在。

有意思的是，尽管次贷危机后美国银行业网点的总量减少，但大城市的银行网点总量一直在增加。数据显示，美国前二十大城市以6.6%的网点份额占据了25%的存款份额。在其他区域的网点数量都减少

的情况下，这些地区的网点总量仍在逆势增长，2000—2015年，美国前二十大城市银行网点数量从4000增长到6000，而且还在继续增长。

注

在经济衰退时，银行考虑的是怎样控制成本。在经济复苏后，银行继续开始新的扩张。近几年来，美国银行业恢复增长态势，2019年，多家大型银行的利润又创历史新高。自2017年以来，摩根大通和美国银行先后宣布计划未来几年在新的市场开设数百家新网点，其中，摩根大通计划在未来3年新开设400个网点。值得注意的是，这两家银行的计划并不是简单地加大网点密度，而是要在新区域市场中进行开拓。注

目前，银行业务地域扩张采取的是全渠道扩张模式，网点就像地面部队，互联网科技手段就像空军，银行采用全方位立体作战方式进入一个新市场，这就是美国多家银行会进一步扩张线下网点的原因。

从以上分析我们可以看到：国外银行网点数量的变化受到电子化渠道的一定影响，但与经济发展及经济周期的关系更为紧密。

近年来国内银行网点的变化

中国的四大银行在2000年以前主要按照行政区划来设置网点，存在大量低效网点，由于股份制改造和上市需要减员增效，四大银行在1998—2004年开展了大量网点撤并工作。2002年中国网点总量约为26万个，其中四大银行的网点总量超过12.3万个，而到2010年，四大银行的网点数量下降至6.45万个。

在2010—2014年的5年间，四大银行的网点数量恢复增长。一方面，四大银行对其现有网点布局进行了结构调整，另一方面，四大银

行积极新设网点。中国农业银行主要以结构调整为主，通过大力提升在中心城区的网点占比来实现客户结构的调整，通过加强对重点县域的网点渗透来巩固原有优势区域的竞争地位；中国建设银行和中国银行在城市新兴区域和县域加强网点布设。据统计，2011—2014年，四大银行在全国范围内均不同程度地增加了网点数量，如中国建设银行增加7.9%，中国工商银行增加4.5%，中国银行增加3.5%，中国农业银行增加0.4%。

受到国内宏观经济的影响，2012年，中国银行业利润增速开始下降。中国GDP（国内生产总值）增速从2012年起开始回落，告别了过去30多年平均10%左右的高速增长，2012年中国GDP增速为7.9%，首次进入个位数时代。2015年中国GDP增速为6.9%，进入“6时代”。在中国经济进入新常态的背景下，国内银行业利润增速出现下降的情况。

尽管如此，但在全球银行体系中，相对于大面积亏损的欧洲银行业和刚刚从金融危机中走出来的美国银行业，中国银行业可以说是“一枝独秀”，虽然中国银行业也面临利润增速下降的挑战，但中国的银行目前仍是全球盈利能力最强的银行，中国银行业的盈利水平仍远远高于全球银行的平均盈利水平。尽管国内大多数银行的净资产回报率（ROE）从2014年的20%左右下降到2018年的15%左右，但仍然高于国际大型银行的8%~10%，中国的银行在全球排名前1000的银行里贡献了1/3左右的利润。

如表1-1所示，近10年来，中国银行业并未出现网点大量减少的现象，网点总量一直在不断增加。

表1-1 中国银行业网点数量变迁

年份	网点总数（万个）	新增网点数量（个）	新增百分比（%）
2014年	21.7	6 800	3.24
2015年	22.4	6 900	3.18
2016年	22.8	3 800	1.69
2017年	22.87	800	0.35
2018年	22.86	-100	-0.04

资料来源：中国银保监会。

从表1-1可以看出，2014—2017年，中国的银行网点总量一直在上升，不过网点数量的增速与银行利润的增速一样，呈减缓的趋势。到2018年年末，全国网点数量首次较同期减少。

按照中国银保监会公布的金融许可证的相关数据进行统计，2019年全年新增网点2880个，退出网点2758个，到2019年年末，全国银行网点总量为22.51万个。相对于2018年年末全国银行网点总数22.50万个，2019年全年网点总量仅增加了122个。

根据中国银行业协会于2019年发布的数据，2018年全国一年减少了约100个网点。中国银保监会和中国银行业协会发布的数据的口径可能不太一致，但从网点增减的百分比来看，2018年和2019年网点数量的增减幅度都不到总量的0.05%，相对于全国庞大的网点总量，可以认为2019年网点数量继续保持稳定。

从全国的情况来看，2000—2005年，由于四大银行股改上市，全国的网点数量急剧减少。在其后的10多年里，一直到2017年，网点总量缓步上升。2018—2019年，网点总量相对稳定。

从四大银行的情况来看，根据银保监会发布的数据，2019年全年四大银行净减少网点584个。其中，中国农业银行网点净减少最多，净

减少了231个。中国建设银行网点净减少幅度最小，净减少了71个。

注

根据我们的数据统计，2011—2018年，四大银行的网点总量增加了1.69%，而2014—2018年，四大银行的网点总量增加了不到0.1%，相对稳定。

除了四大银行外，其他类型的银行，尤其是地方性银行、村镇银行等的网点总量一直略有增长。

各大银行对网点数量的决策是一种博弈行为，属于纳什均衡。假设有 n 个局中人参与博弈，在给定其他人策略的条件下，每个局中人选择自己的最优策略（个人最优策略可能依赖于，也可能不依赖于他人的策略），从而使自己的效用最大化。所有局中人的策略构成一个策略组合。纳什均衡就是指这样一种策略组合，这种策略组合由所有局中人的最优策略组成，即在给定其他人策略的情况下，没有人有足够理由打破这种均衡。

“囚徒困境”是一个典型的博弈论模型。两个犯罪嫌疑人被关入监狱，不能互相交流。如果两个人都不揭发对方，则由于证据不足，每个人坐牢1年；若一人揭发对方，而另一人沉默，则揭发者因为立功而立即获释，而沉默者因不合作而要坐牢20年；若两人互相揭发，则因证据确凿，两者都被判刑5年。囚徒困境所形成的均衡解就是纳什均衡解，即两个囚徒从自身效用最大化的角度考虑都会互相揭发，而不是同守沉默，但这并非帕累托最优状态。

囚徒困境是两个被捕的囚徒之间的一种特殊博弈，说明了为什么甚至在合作对双方都有利时，保持合作也是困难的。囚徒困境是博弈论的非零和博弈中具有代表性的例子，反映了个人最佳选择并非团体最佳选择。

大型银行对于网点总量的决策属于博弈。尽管从帕累托最优状态的角度看，在目前盈利增速下降的情况下，各家银行应该考虑削减网点以降低运营成本，但是在实务中，银行往往担心撤销网点后，会有一定的市场份额和客户流失，所以各大银行对于网点的撤销是非常谨慎的。

近年来，在我们和一些大型银行总行的交流中，多数银行表示，一方面不会像过去那样通过“跑马圈地”大幅扩大网点规模，另一方面也不会通过大量削减网点来降低运营成本。今后的工作将更注重不同地区间网点数量和结构的调整，以及网点形态的调整。

大型银行的策略显然也是一种博弈的均衡，而这种均衡何时会被打破，取决于中国经济未来的走势和各大银行未来几年盈利能力是否出现剧烈的负面变化。

2020年新年伊始，突如其来的新冠肺炎疫情很有可能会拉开中国银行业网点进行更大规模调整的序幕。

从经济发展的情况来看，2019年中国GDP增长6.1%，是2015年中国经济进入“6时代”以来的最低值。受新冠肺炎疫情影响，2020年中国GDP的增速将承压，中国银行业盈利增长空间进一步收窄成为大概率事件。

从积极的方面来看，新冠肺炎疫情将大大促进银行业电子渠道的发展。与其他行业相比，目前银行业务的电子化程度已经非常高，整个银行业的离柜率已接近90%，部分银行已达到95%以上。除了少部分业务外，客户和银行工作人员面对面接触已非必需。

根据我们于2020年2月下旬完成的一份线上市场调研报告，有57.40%的个人客户认为新冠肺炎疫情对自己获取银行的金融服务“基

本没有影响”，只有12.15%的个人客户认为“影响很大”。具体如图1-1所示。注

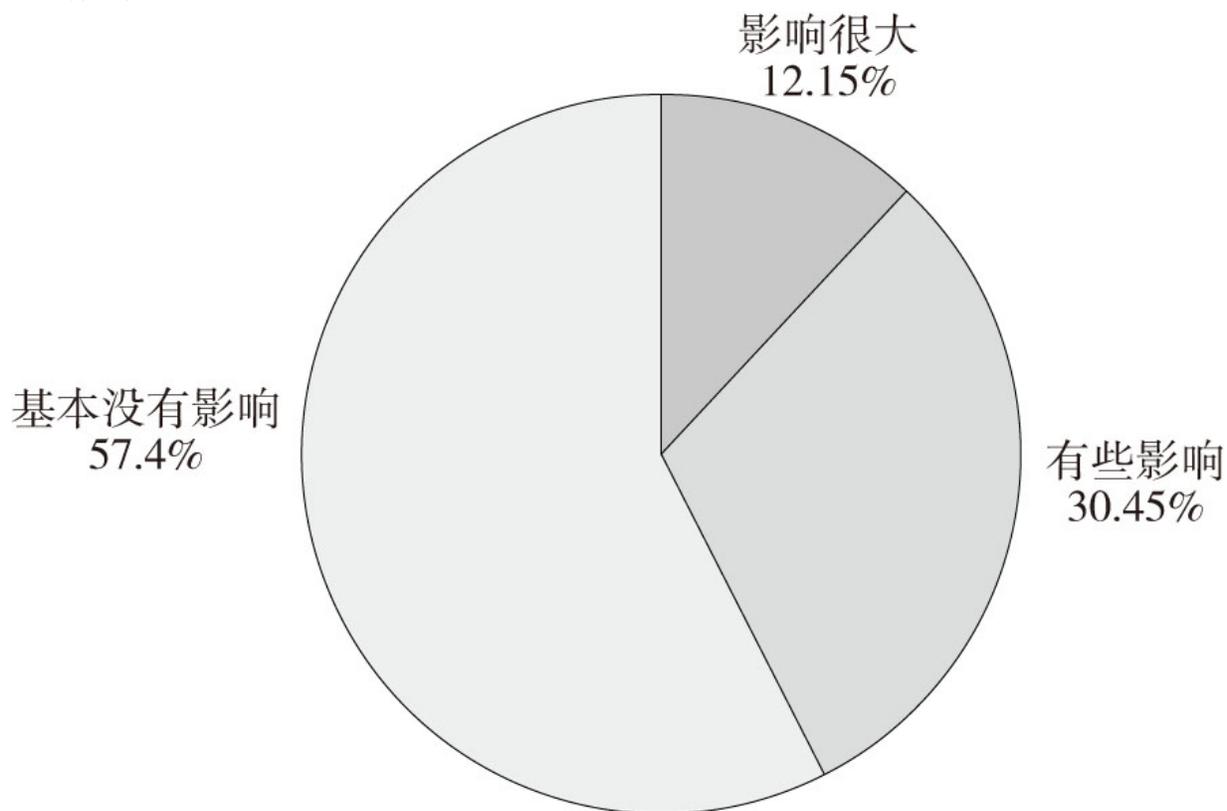


图1-1 市场调研结果 (1)

当被问及“新冠肺炎疫情是否会改变您去银行网点办理业务的习惯”，有30.12%的个人客户反馈“会改变，以后将更多使用线上渠道”。具体如图1-2所示。

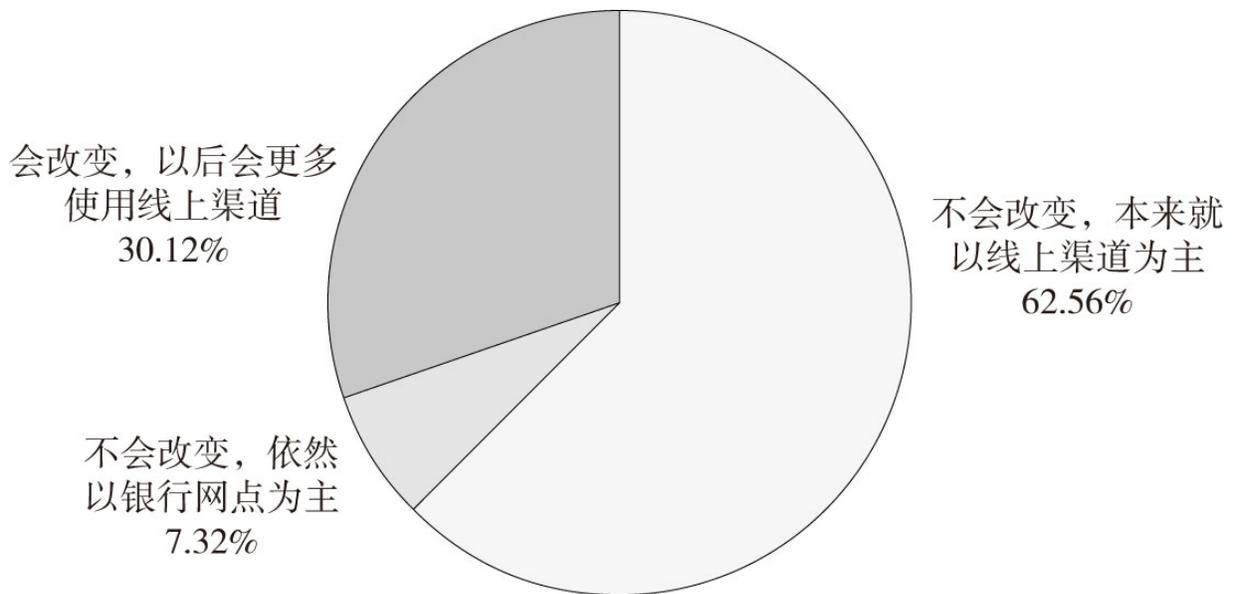


图1-2 市场调研结果 (2)

当被问及“如果银行大量减少网点，您觉得对您的生活有影响吗”，只有4.66%的个人客户认为“有一些影响”，而51.5%的个人客户认为“基本没有影响”。具体如图1-3所示。

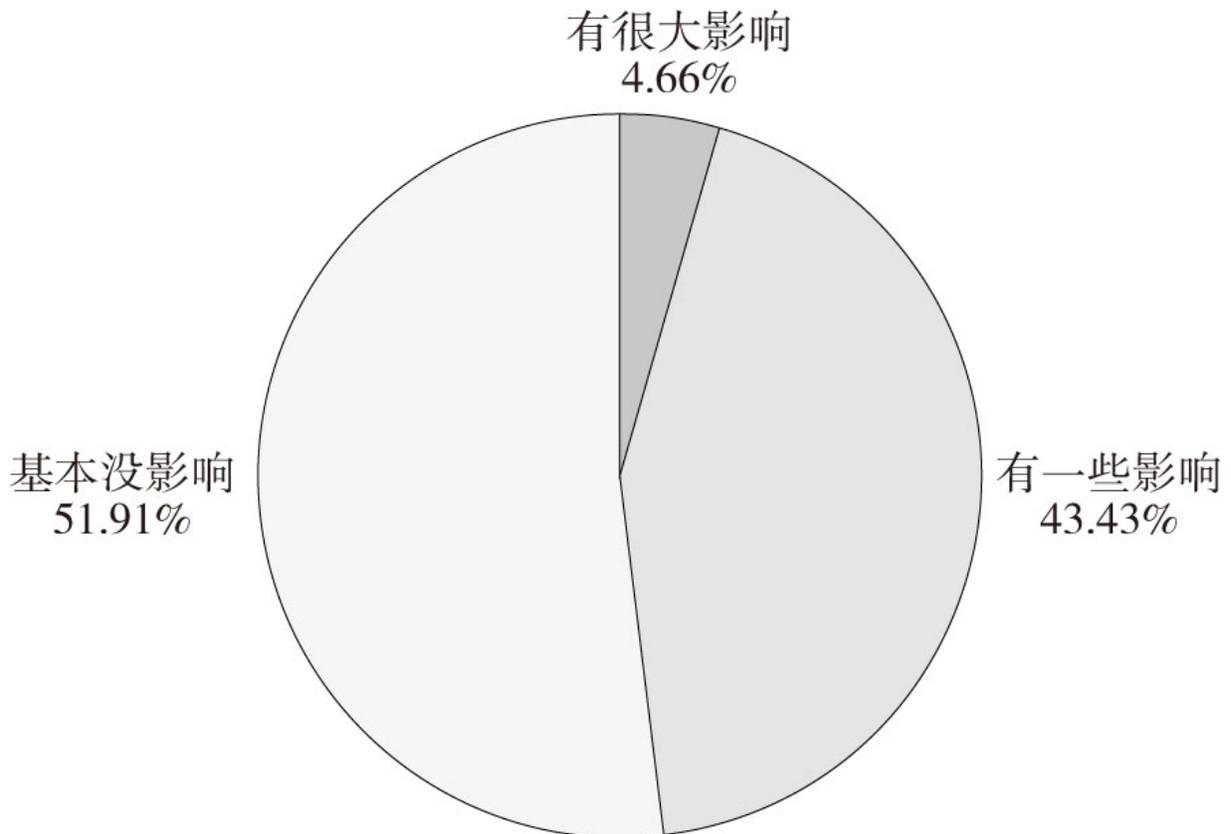


图1-3 市场调研结果 (3)

除了针对个人客户外，我们本次还专门对超过200名来自各类银行的业务管理人员、渠道管理人员和支行网点负责人进行了线上调研。

当被问及“您觉得本行网点数量未来会发生怎样的变化”，有37.95%的银行工作人员认为不会有变化，有38.84%的银行工作人员认为会有一定减少，只有0.89%的银行工作人员认为会大量减少。具体如图1-4所示。

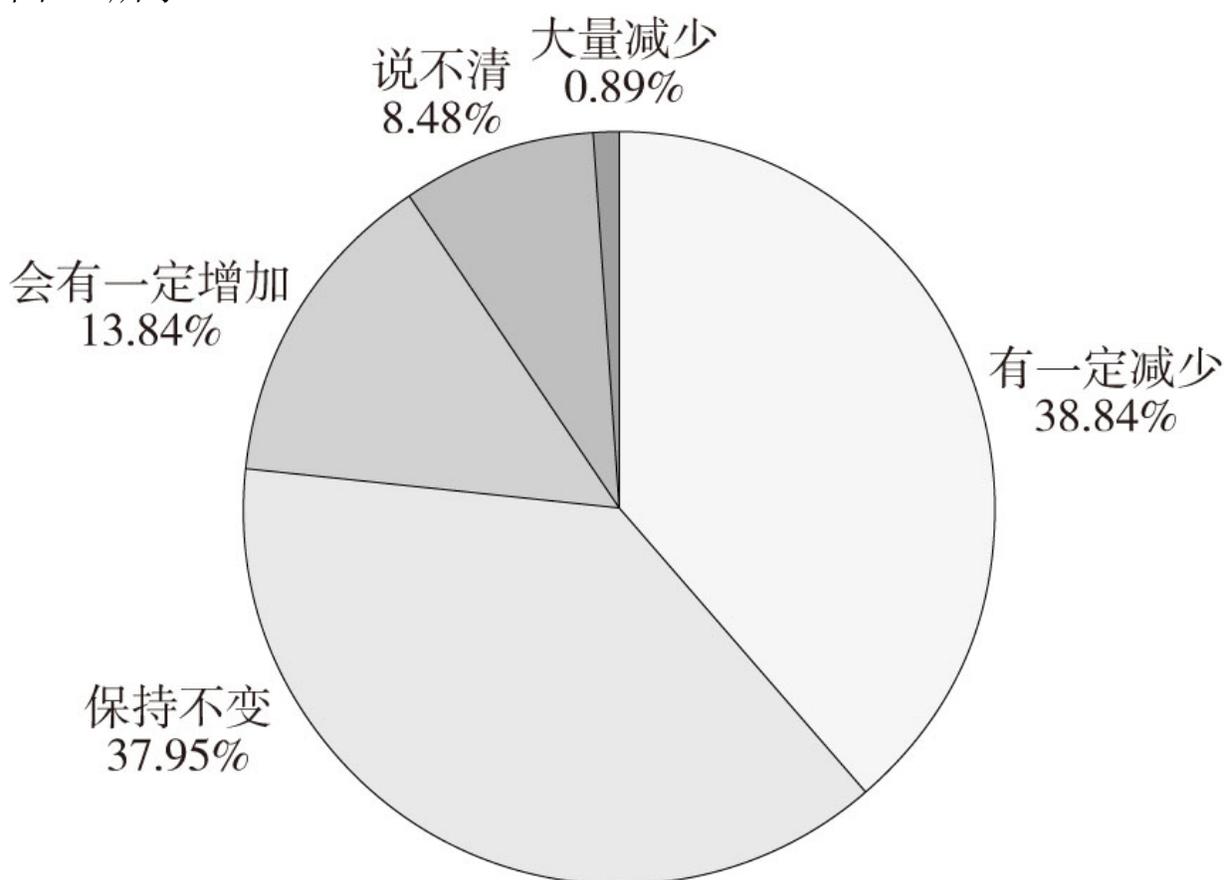


图1-4 市场调研结果 (4)

从针对个人客户和银行工作人员的调研结果我们可以看到，供给方和需求方存在较大的认知差异。这意味着未来银行网点的数量一定会发生变化，但并不会在短时间内迅速调整完毕。

由于银行是顺周期行业，鉴于当前经济形势，银行的利润增长会受到负面影响。由于银行网点的综合成本在银行总成本中占50%以上，银行势必将在运营成本和人力成本等方面进行压缩和控制。

我们认为，未来几年中国银行业网点总量会处于下降通道，而且降幅会从过去几年的不足0.1%逐渐放大。但是，由于多种原因，网点总量不会出现剧烈的跳水。

由于未来都市圈的进一步发展，人口资源和金融资源相应地会不断转移调整。作为线下渠道，网点在有资源导入的新兴区域仍需要有一定的布局，以保证适度的覆盖和全渠道运营的完整性。在网点总量减少的背景下，这意味着原有的传统区域的网点会有更大幅度的调整和撤并，网点密度会适当降低。在这种情况下，作为一种“昂贵”且在全渠道中不可或缺的角色，现有网点的资源如何最大限度地发挥作用，就成为希望保持可持续发展的银行在精细化管理方面必须认真对待的问题。

在目前的经济环境和信息科技发展背景下，我们预计，大型银行由于已经具备网点规模优势和较强的金融科技能力，将进一步强化全渠道融合，率先扩大网点总量的减少幅度；地方性的中小银行由于客群、科技投入的限制，其网点仍会扮演重要角色，以发挥网点地缘优势和人缘优势，因而网点数量的下降空间相对有限。

2020年的新冠肺炎疫情将进一步促进客户养成线上金融习惯，同时也使银行管理人员不得不认真考虑网点未来的价值定位，促进银行网点加速转型。

截至2019年年底，中国有22万多个银行网点，美国有近10万个银行网点，欧洲有20多万多个银行网点。庞大的数量必然会使银行网点经历一个较长的演进过程。我们认为，银行网点不会消失，而且仍将在

全渠道中扮演重要的角色，但银行网点本身会不断进化，今天的银行网点已不是昨天的银行网点，也不会是明天的银行网点。传统意义上的银行网点正在消失，不是在物理结构上，而是在服务方式上。为了在新时代生存和发展，银行需要对网点布局规划、科技手段运用、网点运作模式选择以及网点员工配置等进行更多战略调整。

线上和线下的关系

随着线上销售模式的发展，线下零售门店的职能正经历着从产品销售中心到品牌体验中心的重大转变。2019年10月18日，三星在中国的首家旗舰体验店正式在上海开业，该店位于上海南京东路步行街，对面就是苹果的体验店。三星体验店的主题围绕人们的生活，展示了技术如何让生活更美好，并开展了一系列的体验活动及技能分享讲座。和苹果一样，三星未将销量作为体验店的考核指标，不会诱导人们在体验店购买产品，而是鼓励大家去尝试、去体验。

研究发现，同时具有线上线下能力的企业的销量增速要比纯线上企业高8倍，因此门店成了全渠道中的一个重要组成部分。近年来，互联网巨头们纷纷加强线下门店布局，因为它们意识到，只有进行线上线下融合，才有未来。

大多数银行所面临的问题和零售业类似：一方面，线上渠道正在不断成为人们的第一选择；另一方面，人们对线下网点仍有需求。研究发现，线上线下是相互影响的：新开设一家实体店后，网上点击率增加了37%；在一个区域市场关闭一家实体店后，相应市场的网上点击率下降77%；线下服务人员与客户的接触次数和销售收入呈正相关；全渠道客户（使用线上和线下两种方式的客户）带来的业务额和忠诚度都高于其他客户。

因此，在线上渠道快速扩张的同时，美国的一些银行并没有停止线下网点的扩张。美国银行和摩根大通在次贷危机后的经济衰退中减少了20%的网点，但这一做法并不意味着过去存在网点冗余现象，而是综合考虑成本和收入后做出的决定。作为上市银行，美国银行和摩根大通需要考虑股东回报等资本市场影响，只能通过不断减少网点数量来控制成本。

银行线下网点的存在是必要的，客户经理在线下与客户的接触次数和销售收入呈正相关。银行需要经常为客户进行财务方面的规划，根据国内外形势的变化进行资产组合的重新调整。如果客户每季度能来网点一次，假设每名客户经理负责400位客户，一年工作250天，那每天就要接待近7位客户，这个时候线下交流场所——银行网点的重要性就凸显出来。在银行网点，除了进行金融相关的客户活动外，还可以安排其他非金融方面的活动。

与零售业的情况类似，银行业全渠道客户带来的业务收入和忠诚度都高于其他客户，同时这些客户的满意度也最高。满意度最低的是那些只能获得线上服务的客户，遇到问题很难高效地在线上找到相关负责人，只能和语音机器人打交道。亚马逊是线上巨头，于2017年开始开设线下门店，就是因为线上线下能够相互影响，促进业务的发展。

线上渠道和线下渠道不是彼此取代，而是发挥各自优势、互相依存的关系。未来银行网点的存在是为了让客户有更好的体验，而不是刻意成为“无人网点”。没有银行员工的“无人网点”很可能会变成没有客户的“无人网点”。

服务客户的差异化偏好

在个人客户和小型企业选择银行时，网点的便利性仍然至关重要。我们进行的客户调查显示，距离和网点工作人员的服务能力仍然是客户选择银行网点的首要考虑因素。

银行客户具有多样性，年龄跨度从二十来岁刚进入社会的职场新人到七八十岁的老人；地域分布从沿海城市到内陆地区，从城市到乡镇农村。不同的客群有不同的行为习惯和需求。

将客户“迁移”到自助服务设备是银行提高网点运营效率、降低成本的常用方法，但并不是所有客户都喜欢自助服务，有些客户仍希望能和信得过的银行网点员工面对面交流，例如中老年人和高净值人群。

目前，有相当一部分中老年人依赖银行网点，他们不会使用电子设备，也不相信互联网服务。特别是前几年P2P（互联网金融点对点借贷平台）频频“爆雷”后，这部分客户更不相信网上理财，更倾向于和银行打交道。同时，银行线下理财收益超过余额宝，因此拥有大额资金的居民更愿意到银行办理业务。高净值客户习惯到银行网点办理业务（大额储蓄和大额理财），并接受银行专业理财人员的服务。一些银行发现，最有价值的客户往往是网点和电子银行等多个渠道的活跃使用者。

关闭银行网点和减少人员将减少银行的运营费用，但也可能造成客户的流失。客户被迫转向电子渠道可能迫使其转投其他银行。银行网点内的沟通交流仍然是交叉销售和客户转介的主要来源。如果没有这些沟通交流，一些价值客户就会流失到其他银行。在衰退的区域市场中关闭某些网点可能会提高银行利润，但不加判断就大量关闭网点将损害利润的长期增长。

当遇到复杂问题时，客户希望能与银行人员交流。当涉及大额资金或做有长期影响的财务决策时，人们更相信银行网点。

全渠道融合的要求

每位客户都认为自己是独一无二的，应该受到银行的重视，不愿因为银行想降低成本而被迫使用某种特定的渠道。客户希望能自由选择产品购买渠道和互动方式，不管使用何种渠道，都能得到良好的服务。虽然大多数客户在购买前会通过网络、银行网点和社交媒体搜集信息，但他们不希望购买方式被限制在某个渠道。此外，如果客户的购买过程由于某些原因而中断，应允许他们在不丢失已提供信息的情况下继续使用他们偏好的渠道。

对于大多数金融机构来说，流程和技术需要改进，以使客户获得跨渠道、跨部门的一致体验。

在关于银行网点的作用和未来命运的争论中，最重要的决定因素是客户需求。虽然客户到银行网点办理业务的频率下降，越来越多的客户选择手机银行和网上银行服务，但他们仍然会去银行网点办理业务，因此大多数客户选择的是多渠道银行服务。

客户对移动设备的偏好并不会降低他们对线下渠道中人际交往的需求。客户对电子渠道的使用实际上会增加他们对线下渠道中人际交往的需求。客户喜欢用手机银行查询账户余额，进行转账，但他们也需要到网点申请贷款和解决问题。更多的线上交易意味着更多的网点访问或电话咨询。

使用多种渠道的客户会购买或使用更多银行产品，而且会给银行贡献更高利润。根据富国银行的数据，使用三种以上渠道和购买九种

以上产品的客户，与使用不到两种渠道和购买少于三种产品的客户相比，利润贡献高两倍，客户保留率高24%。

不是每位客户都会以相同的流程使用相同的渠道。客户交易流程可以从手机银行或网上银行开始，也可以从网点开始。多个渠道并行使客户可以在网点就问题进行交流，在线上购买产品。

无论客户的交易流程如何变化，银行变革的关键是允许渠道的无缝连接，并保持信息的一致性和连贯性。在此过程中，网点仍将是客户整体体验的一部分，可以给客户带来便利。

虽然未来网点的数量会有一定减少，但网点将更好地满足客户不断变化的电子化和人际沟通需求，成为科技和人际交互的结合点。

线上和线下的关系概述

科技的发展正在推动网点提供更多电子自助服务，这对网点员工与客户的互动方式产生了巨大影响。正在加快转型的银行网点，需要在人与科技之间找到平衡。

对于银行网点使用自助智能设备的看法往往分两种：一类认为网点应尽可能配备自助设备，另一类认为网点应用科技武装员工，使员工和客户进行更密切的接触。

马斯洛需求层次理论认为，人的需求从低到高依次分为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。这些需求是按先后顺序出现的，当一个人的较低需求得到满足之后，才会出现较高级的需求。

从银行服务的角度分析，客户同样有安全、快捷、社交和受到尊重的需求。在办理账户查询、转账、支付等业务时，关键是安全、快

速和便利，在这些功能性需求方面，高度数字化的处理能力是关键，在这个方面，电子渠道有优势。在提供建议、咨询式销售、解决问题等客户服务方面，信任和情感是关键，在这些依赖人际关系和社交的情感性需求方面，线下渠道有优势。客户在基本的功能性需求得到满足后，仍然会有更高级的情感性需求。

线上服务和线下服务像是人的左脑和右脑。人的左脑负责逻辑思维，如科学、下棋等，右脑负责艺术思维，如舞蹈、音乐、绘画等。左脑和右脑分别被称为“知性脑”和“艺术脑”。

物理渠道和电子渠道在满足客户需求方面，也像左脑和右脑，各有优势，分别满足客户的基本需求和高级需求，两者密不可分。

认为实体网点和数字化银行之间存在竞争关系的观点是错误的，重点应该放在客户需求上。根据第一性原理，客户关心的并不是采用线上渠道还是线下渠道，而是便利性，即能在其需要的时候，通过最适合的渠道得到服务。

随着交易量继续向电子渠道迁移，银行网点需要将资源投入能产生更高价值的销售和咨询服务中。其实客户仍然需要来自网点的建议和服务，但是，目前各银行的服务离客户的期望还有一定差距，员工专业度有待提高，这是未来几年的变革重点。由于客户到实体网点寻求服务的首要目的是解决问题，银行员工良好的人际沟通能力和专业技能是基本要素，高质量的服务是工作基础。

银行网点可以发挥线下渠道的优势，人机协同才是未来网点的重点。

“两去、两中心”趋势

银行网点在未来将出现“两去、两中心”的趋势，即“去现金化”和“去交易化”，向“咨询服务中心”和“生态圈中心”转化。网点的“去现金化”已是大势所趋，网点的“去交易化”趋势将逐渐呈现，网点作为线下“咨询服务中心”和“生态圈中心”的地位将不断凸显。

去现金化

随着互联网的普及，智能手机连接线上线下，移动端支付凭借便捷、高效的优势逐渐成了人们的主流支付方式，以“无现金”为核心的支付时代已悄然而至。从北上广等一线城市到三、四线城市，街区、菜市场或任何一个小商铺都可以用手机付款，移动支付已经深入中国支付交易的各个角落。

《2018全球支付报告》显示，统计期内无现金支付总次数，美国以1485亿次名列第一，欧元区以745亿次位居第二，中国以480亿次位居第三。^①

美国的去现金化主要体现在信用卡上。在美国，信用卡体系非常完善，世界上信用卡交易量的40%产生在美国，因此美国的去现金化在世界排名第一。但是如果只看电子支付，早在2017年，中国市场就已经超过200万亿次的容量，比美国高90倍。中国移动支付飞速发展，交易占比从2013年的8.6%上升到2018年的62%，移动支付全面替代了现金支付和银行卡支付，成为居民日常消费的第一大支付方式。

根据中国支付清算协会发布的《中国支付清算行业运行报告（2018）》，如表1-2所示，2016—2019年，全国非现金支付业务笔数飞速增长，趋于高频小额化。^②

表1-2 2016—2019年中国非现金支付业务发展情况

年份	非现金支付业务 笔数（亿）	非现金支付业务 笔数同比增长（%）	非现金支付总额 （万亿元）	非现金支付总额 同比增长（%）
2016年	1 251.11	32.64	3 687.24	6.91
2017年	1 600	28.59	3 750	1.97
2018年	2 203.12	36.94	3 768.67	0.23
2019年	3 310.19	50.25	3 779.49	0.29

资料来源：《中国支付清算行业运行报告（2018）》、中国人民银行官网。

分析2016—2019年的数据发现，非现金支付业务笔数持续增加，而非现金支付总额趋于平稳，说明非现金支付业务已趋于成熟，融入了寻常百姓的日常生活。

另外，从2017年开始，银行用于网点分流的ATM的交易额出现大幅负增长，同时银行ATM投放数量、自助银行数量也出现负增长。

根据中国人民银行发布的《2018年支付体系运行总体情况》报告，2018年四季度银行ATM总量为111.08万台，较上季度末减少1.77万台。全国每万人对应的ATM数量为7.99台，环比下降1.57%。这是自央行扩大ATM统计范围后数量首次出现下滑。截至2019年年末，银行卡跨行支付系统联网商户有2362.96万户，联网POS机3089.28万台，ATM 109.77万台，较2018年年末分别减少370.04万户、325.54万台和1.31万台。全国每万人对应的POS机数量为221.39台，同比下降9.88%，每万人对应的ATM数量为7.87台，同比下降1.56%。2013—2018年中国工商银行ATM交易额如图1-5所示。

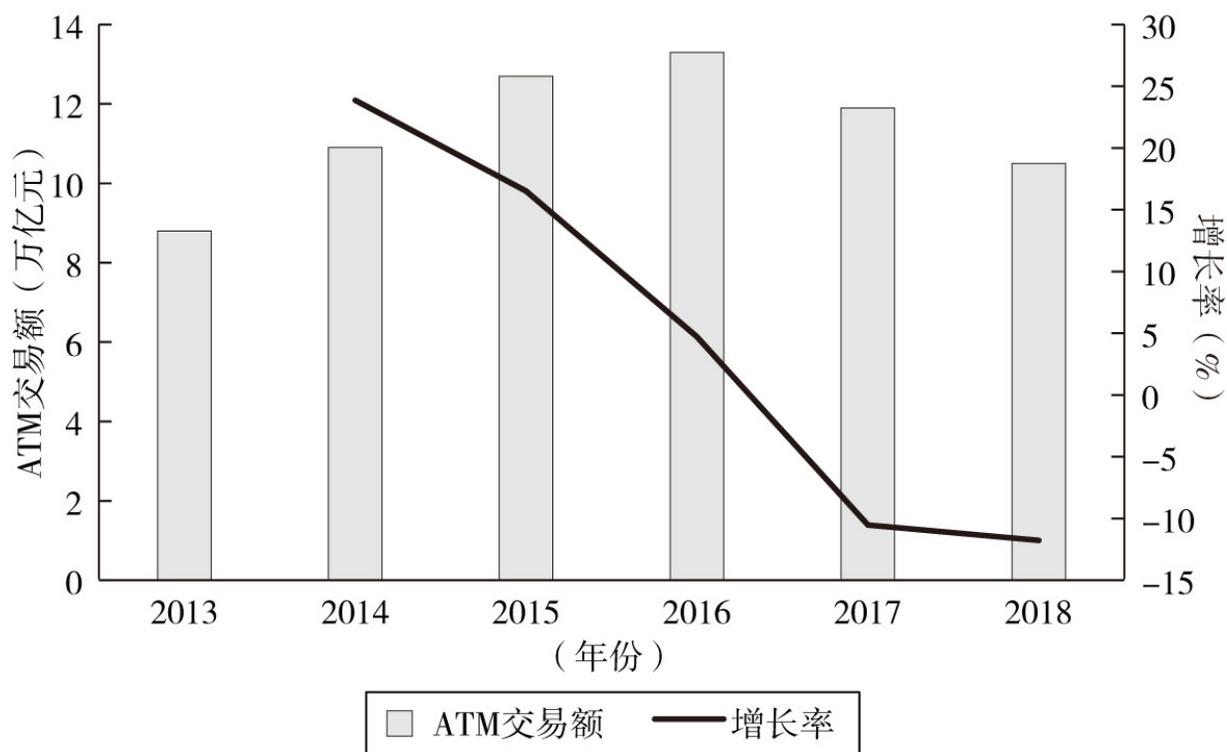


图1-5 2013—2018年中国工商银行ATM交易额

资料来源：智研咨询。

2017年，中国工商银行ATM交易额为11.86万亿元，同比减少10.6%，五年来首次出现负增长。2018年，中国工商银行ATM交易额进一步下降11.0%。中国工商银行为四大银行中规模最大的一家，其数据有很强的代表性。ATM交易额减少是网点去现金化的一个缩影。2017年以来多家ATM厂商的营业收入和净利润大幅下滑也印证了这一点。

去交易化

银行离柜率超过90%

离柜率指的是离开柜台办理的业务量和总业务量之间的比率。随着金融科技的不断渗透，离柜率不断上升，根据中国银行业协会发布的数据，2018年中国银行业的离柜率已达88.67%，具体如图1-6所示。

2019年，银行业的离柜率已经达到89.77%。同时，近年来全国性银行的离柜率普遍在90%以上，导致银行网点的客户流量支持出现“断崖式”下跌。

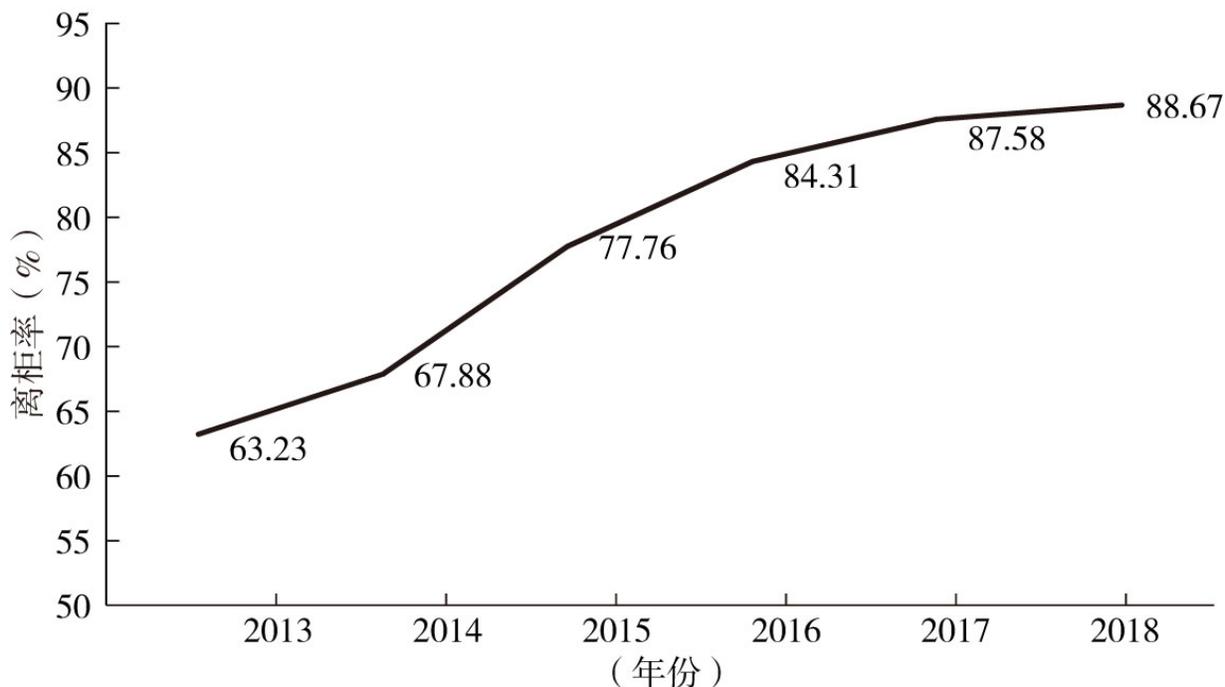


图1-6 中国银行业离柜率

资料来源：中国银行业协会。

移动支付在柜面交易替代结构中的占比超过50%

银行在进行离柜率的分析时，简单从大机具（主要指存取款一体机和智能自助终端）、小机具（POS机）、线上渠道（手机银行和第三方支付）和柜面交易（网点柜面业务办理）等四个维度进行划分。某银行2016年6月的离柜率为79%，其中大机具为49%、小机具为11%、线上渠道为19%，柜面交易为21%；到2017年6月，离柜率为87%，其中大机具为25%、小机具为8%、线上渠道为54%，柜面交易为13%，可以看到移动支付发展迅猛，线上渠道逐渐替代其他渠道。2019年全国性银行的离柜率为89.77%，其中移动支付占比超过50%。

互联网金融的发展和移动技术的逐渐成熟，大大提高了移动端金融业务的可能性和便利性，加速了银行电子渠道对传统物理渠道的替代，越来越多的客户更倾向于在线上完成金融交易。

如今银行面临客户到店率不断下降，离柜率不断上升的局面。与此同时，线下网点出现了资源利用率偏低，成本高昂，营运压力较大的问题。根据第一性原理，客户希望得到的是便利的服务。因此，基于以上原因，各银行依据轻型化、智能化的升级转型方向，开始对网点进行重新定位。银行网点将不断剥离交易功能，大众化、标准化产品都将被转到线上，而网点则主要提供非标准化、个性化的产品和服务。

咨询服务中心

随着金融科技的发展，客户对现金的需求不断下降，大部分交易类业务已经可以在手机银行上完成。虽然银行网点的位置仍然是客户选择银行时考虑的首要因素之一，但和以前相比，其重要性已有所下降，网点更需要通过针对目标客群的专业咨询服务来吸引客户。

银行需要依靠数据分析来推动网点变革，为客户提供多渠道体验，并在自助服务和人工服务之间进行无缝衔接。与一名有亲和力、训练有素的工作人员进行面对面的沟通，比任何电子渠道或自助服务中的互动更有可能使客户感到满意，并建立客户忠诚度。

尽管银行认为未来银行网点应该主要为客户提供咨询服务，但在大多数客户的眼里，银行网点仍然是进行业务处理的场所，而不是提供咨询服务的场所。这就是为什么很多人认为银行网点在未来没有存在的必要，“金融服务无处不在，就是不在银行网点”，这句话的由来也是如此。

客户进入银行网点，首先看到的往往是柜台和各种自助交易设备。因此，在客户的认知里，银行网点就是进行交易的地方，而不是进行咨询或财富管理的地方。同时，在对银行提供的咨询服务的评价上，较少客户认为银行提供了令人满意的咨询建议。因此，如果银行要将未来网点的功能定位从业务处理转换到服务咨询，就必须采取与以往不同的手段和方法，培养一批能胜任的理财顾问，提供有质量的咨询服务。

富国银行董事长曾在致股东的信中说：“我们的目标是为每一位客户制定一份理财规划……有些客户需要一份详细的理财规划，有些只需要简单的理财规划。我们为客户所做的一切都是要和客户的财务计划相联系。”因此，最好的销售方法就是扮演好理财规划师的角色，帮助客户建立一个旨在实现客户最重要的个人或家庭目标的全面财务规划，实现不销而售。在创建财务规划的过程中，银行员工可以全面了解客户的财务状况、社会关系、财务方面的问题和目标，并建立未来财务计划。

由于金融几乎渗透到生活的方方面面，作为金融市场中的重要组成部分，银行可以通过对客户的财务进行健康管理，来帮助他们改善生活。

对于银行来说，这不仅仅是场景化营销，还需要充分了解客户生活的方方面面。人们一直希望有可信赖的财务顾问，帮助他们应对生活中的诸多财务挑战。我们可以看到，在前几年P2P的不断“爆雷”中，很多人多年积累的财富化为乌有。对这一现象进行反思，我们可以发现，这一问题就是客户财务健康管理功能的缺位所造成的。

金融知识的普及并不局限于识别假钞，更重要的是帮助客户理解收益、风险和流动性之间的内在联系，从而进行良好的平衡。在这一过程中，银行大有可为。

通过了解客户的家庭规划和人生规划，网点可以更有效地帮助客户，进而理所当然地成为社区中心。

下面列举一些典型的网点类型：

- 针对年轻家庭的网点。咨询区域要有一定的私密性，要能同时容纳一对夫妇，有可能还需要有小朋友玩耍的地方。这类网点在设计的时候要用居家的颜色，让客户坐在里面就有回到家的感觉。

- 针对中小企业的网点。网点内提供小型会议室，除了用于银行员工和客户的交流外，企业客户还可以申请用于客户会议。众多小企业客户希望获得一站式服务，包括税务上的咨询、人力资源方面的服务、市场营销上的支持等。

- 针对高净值客户的网点。这种网点在形式上可以和上面两种网点相结合，通常设置在二楼，需要有私密的会议室，为高净值客户进行各类财富规划。

在所有这些网点的转型中，银行需要不断提高员工的能力，使它们可以为客户提供高质量的咨询服务，成为真正的专家。除了财富咨询外，银行员工可能还需要在客户的生活、经营等方面提供建议和帮助。

生态圈中心

每个银行网点都处在一个生态圈中，网点员工在根据生态圈内容群的特点提供针对性服务的同时，能够加强和客户在情感上的连接，人和人之间的连接仍然是网点服务中一项非常重要的内容。

银行需要将网点建成以咨询服务为重点的生态圈中心，银行网点的咨询服务是网点价值的重要体现。要针对不同类型的客群提供不同

类型的网点，使客户有被特殊对待的感觉，而且要使客户有良好的体验。

银行需要为人们提供一个进入银行网点做其他事情而非办理传统银行业务的理由。这么做的好处是显而易见的。通过使银行网点成为客户“自己的空间”，能够促使客户有更多理由走进网点，从而创造更多销售金融产品的机会，甚至通过客户的口口相传获取更多的增量客户；当银行网点成为社区居民日常活动的聚集地时，网点的形象就从传统的单纯办理银行业务的金融机构转变成社区的一分子，居民对网点的信任和依赖将大大加深，从而增加客户黏性，延长生命周期。

随着网点的转型，网点内交易功能的占比将不断下降，银行可以根据实际情况，将网点富余的空间转化为客户咨询交流、共享学习、共享办公、社区活动甚至业余锻炼的场所。这样做，一方面可以帮助人们更好地管理自己的财务，另一方面可以丰富人们的生活。通过这种方式，银行可以不断加强与社区的联系，满足人民“对美好生活的向往”。

目前，一些银行已经开始对银行网点进行重新定位。一方面，支持“数字优先”，另一方面，将网点从销售中心转变为客户生活中心。因为如果银行过度强调网点的销售职能，就会使客户对网点敬而远之，而通过银行提供的咨询服务和指导，客户可以自行在线上进行操作，也就完成了所谓的销售。

我们知道，身心和谐是幸福的本质。人们都希望在金钱方面对自己的生活有掌控感。对金钱的担忧是造成精神压力的主要原因之一。如果不加以控制，这些压力甚至会导致疾病。

因此，银行可以通过讲座或一对一的交流来协助人们解决由金钱问题引起的心理健康问题。只有心理方面的问题得到解决，人们的生

活才能更幸福。金融知识方面的教育是帮助人们实现人生目标的加速器，给人们带来财务上的自信。无论是社区讲座，还是当地企业家的研讨会，银行网点都可以通过成为社区学习的传播基地，重获在社区的中心地位。

星巴克的定位是“第二会客厅”，既然客户可以在星巴克工作或会客，那么银行网点也可以具备同样的功能。从这个角度出发，就可以发掘出网点新的价值。

从清晨的瑜伽课，到午间或晚上的健身运动，通过提供设施和环境，银行网点可以更好地为当地社区服务。此外，银行网点还可以开展营养保健、美食烹饪或健康饮食等讲座，来帮助人们维持心理与身体的健康。这些活动都可以将银行网点变为充满活力的社区中心。

对大多数人来说，由于银行的专业术语、利率费率、合规要求等多种多样，和银行打交道不是一件容易的事情。为了实现各阶段的人生规划，需要攒多少钱，能贷多少款，怎样安排还款最合适，对于这些问题，银行网点可以为客户营造放松的环境，通过提供咨询服务，使客户有对财务的掌控能力。只有这样，银行网点才能成为当地的社区中心和人们可信赖的伙伴。

在未来，银行网点将明显多元化。一些银行将通过技术手段降低成本和缩小网点面积，另一些银行则将不断探索，挖掘网点新的价值。一些真正有远见的银行会将数字化转型和重塑网点定位结合起来。

银行网点不再会有排队现象，柜台和自助区域将消失，取而代之的是能给人们带来全新体验的网点。银行网点帮助人们进行财务健康管理，还可以通过提供其他一系列服务，帮助人们平衡身心，获得更美好的生活。

网点的未来

“没有永远成功的企业，只有适应时代的企业。”

中短期

由于银行网点租金和人员成本不断上升，在经济新常态下，中短期内银行会以控制和压缩网点成本为主要着力点，努力降低运营成本，提升渠道整体投资回报率以及经营效率。银行在保持一定程度的线下网点覆盖，发挥网点线下引流和展现品牌形象作用的同时，整体会上会缩小网点面积，逐渐减少网点人员，用机具替代人工。智慧网点的建设在中短期内将以降低成本为主。

在可预见的未来，国内网点总量剧烈下降是小概率事件。从国外银行实践来看，利率市场化后银行将会更积极地进行网点布局以及结构和数量的调整。

银行一方面要积极拥抱金融科技，充分利用大数据、AI、互动体验等新科技手段，实现网点升级；另一方面要改变网点人员结构和技能，以及网点经营方法，发挥网点在物理性、情感性和属地性方面的优势，在为客户制定财务规划方面发挥作用，充分满足客户追求便利、趋利和情感方面的人性需求，将网点向“咨询服务中心”和“生态圈中心”转变。

长期

传统的营销和客户经营管理方式已不适应时代的要求，银行网点需要在运作方面进行改善，要积极利用大数据、AI等手段，在科技手段上要与时俱进，通过客户精细化管理和网点生态圈经营，在精细化管理策略上不断做精做实，线上线下联动，以金融科技思维重塑经营