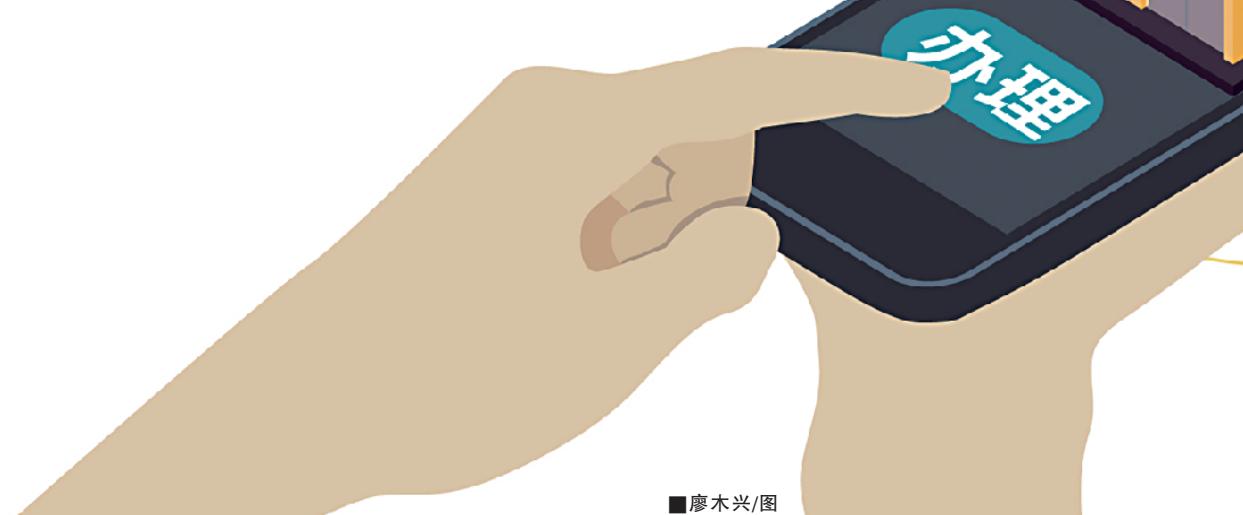


“银行服务无处不在，就是不在银行网点”

# 数字化浪潮来袭 银行业实现“大象转身”不远了

排队、叫号、等待……这是过去多年银行网点的惯常操作。然而随着数字化浪潮来袭，线下银行网点的服务和模式将被颠覆，特别是在疫情冲击下传统银行网点进一步萎缩。银监会官网数据显示，今年以来共有13家广州地区银行网点关停。为了应对用户行为和消费习惯的变化，近年来银行业也开启了网点优化及转型之路，打通线上线下渠道，为用户提供全渠道服务。这些变革的背后，正是一场银行业数字化转型的竞赛。数字化手段能否推动银行业“大象转身”，成为能否决胜下一个十年、未来数字经济时代的关键。

■新快报记者 许莉芸 范昊怡



■廖木兴/图

## 1 现象

### 越来越多客户不去银行网点 他们都去哪儿了？

截至5月21日，银保监会数据显示，今年1000多家银行网点终止营业。不过，剔除其中包商银行相关支行重组影响所停业的275家外，今年网点关停数量比去年同期750多家相比差不多持平。其中，以国有银行为首，占了三成，股份制银行次之，城商行和农商行也都有涉及。具体到广州地区，关停的银行网点共有13家，涵盖了农业银行(2家)、交通银行(2家)、招商银行(2家)、兴业银行(2家)、民生银行、广发银行、广州银行、东亚银行、恒生银行等，关停时间主要集中在今年3月。

其实，银行的关停潮并非今年才开始，2019年的各家银行年报就有所披露，不仅网点大量关停，员工数也是锐减。如2019年国有六大行的网点合计减少836个。农业银行2019年末的柜面人员在岗员工数与2018年末相比减少了1.64万人。

这些改变的背后是因为客户消费行为和习惯发生了改变——越来越多的客户不去银行网点了。中国银行业协会公布的数据显示，2019年银行业金融机构平均离柜率达到89.77%，相较2018年的88.67%提高1.1个百分点。多家国有银行和股份制银行的柜面交易替代率更是在90%以上，部分银行已超过95%。

离柜业务率的不断走高，最直观的表现是电子银行收入增长迅猛。数据显示，2019年银行业金融机构手机银行交易金额达335.63万亿元，同比增长38.88%。

对此，交通银行金融研究中心高级研究员武雯认为，一方面是由于疫情冲击，银行进一步对网点提质增效，让低效网点退出。某国有行广州分行的相关负责人对记者表示，由于刚性的租金和人工成本，网点的投资回报率正在不断下滑，“广州国有银行的网点，平均每年要有10亿元以上的揽存才能勉强达到收支平衡”。另一方面也是近年来银行加大线上线下一体化经营所致。新冠肺炎疫情的暴发，加速银行转变经营模式，不断加码线上业务布局。

但这并不意味着银行网点毫无“用武之地”。麦肯锡的一份报告中指出，国内30%用户只通过手机银行获取银行服务，但此类客户对银行收入贡献最低，使用线上线下多渠道客户的客均收入为前者数倍。

因此，不少专家认为银行不应盲目撤销网点。银行战略专家刘兴赛表示，当前很多银行的网点裁撤只是基于客户减少背景下的运行成本考量，是一种被动性的战略收缩，并没有理清网点在未来银行形态中的角色、定位。对此，某国有行广州分行的相关负责人也向记者表示，该行自去年以来在广州地区暂停关停网点，“一方面(关停网点)对银行来说会造成一定的客户流失，不利于揽储，另一方面，关停后想重新再拿牌照也不容易。

## 2 改变

### 客户从物理网点走向消费场景， 线上线下融合加速

在金融脱媒的大背景下，客户交易加速互联网化、移动化、商圈化、场景化。一家股份制银行零售业务负责人对新快报记者表示，“网点客户到访率持续下降，这迫使以交易功能为主的传统物理网点迫切需要转型。”该人士表示，未来网点仍会持续减少，但不会消失。

刘兴赛认为，以线上平台为主，以线下网点为辅，线上与线下相融通，强化银行网点与周边生态、社区的交互，是未来银行终端的主要形态。去年以来，多家银行的5G网点、

无人网点、DIY银行、新零售银行亮相，为用户提供线上线下全场景服务。

如农业银行开在深圳的首家“无人银行”，没有保安，一进门就能精准识别客户身份。虽然没有银行柜员，但可以办理90%以上的业务。如果有疑问，将有专业人士提供远程一对一“移动银行”服务。工商银行的5G智慧银行则汇集了生物识别、5G、人工智能、物联网、区块链等技术，可在105个服务场景为客户提供高效便捷的一站式服务。

不仅是国有行，去年平安银行就在线下推出社区化、智能化零售新门店，通过线上线下融合的服务体系，将口袋银行APP与零售门店服务无缝对接。如打造全渠道智能化客服咨询闭环，AI客服将在线搜索、在线客服、电话客服和厅堂服务渠道全部打通。据悉，线上，平安银行升级嵌入多种金融科技和服务的平安口袋银行APP，近三年网点数下降1.3%。而在线下则主推智能零售新门店，着力提升用户体验。

## 3 趋势

### 数字化转型成未来业务新战场， 转型越早越占先机

“银行快跑，因为客户都不往银行跑了。”毕马威金融行业战略咨询服务合伙人支宝才表示，过去客户在“消费”银行产品时，更多是通过物理交互，而如今客户的消费行为日益线上化，这就倒逼银行将金融服务与日常消费行为、生活场景结合在一起，实现渠道的融合。

这背后，数字化转型成为银行业决战未来的新战场，而其成果已经成为一道分水岭，逐步拉开了各家银行差距。从这次疫情期间就足以看出，互联网银行、数字化转型深入的股份制银行仍通过线上作业给企业和个人客户提供金融服务，而很多传统银

行线下网点被迫停业。

“放眼全球，绩效最好和最末四分位的公司银行，ROE相差超过15个百分点。而数字化规模化转型和创新将进一步拉开绩优银行和绩差银行的差距。”麦肯锡全球资深董事合伙人、中国区金融机构咨询业务负责人曲向军表示，数字化手段能够帮助绩优银行实现交叉销售能力、贷款定价技能、成本效率、风险管控和管理技能等领先优势。

以进入存量竞争时代的零售金融业务为例，如何利用数字化手段精准营销、增加客户粘性成为未来零售金融的核心竞争力。2019年开始多

家银行信用卡交易额和发卡量都出现同比下降。中国民生银行研究院研究员郭晓蓓对2019年14家上市银行零售客户研究得出结论，目前一个人约同时是4家银行机构的客户，各家银行客户高度重叠。

不仅是零售，在各家银行大力推进的小微业务上，数字化手段也必不可少。“今年银保监会出台了很多关于小微信贷的政策，比如‘两增两控’，要增加‘首贷户’，这都要用技术手段下沉到更多小微企业甚至是个体户。”某城商行小微信贷负责人表示，这也解决了小微金融服务成本高、风控难等问题。