

身边的银行网点会消失吗

——银行业服务终端模式调整升级情况调查

本报记者 王宝会

中国人民银行印发的《金融科技发展规划（2022—2025年）》指出，要坚持“数字驱动、智慧为民、绿色低碳、公平普惠”的发展原则，以加快金融机构数字化转型、强化金融科技审慎监管为主线，将数字元素注入金融服务全流程，将数字思维贯穿业务运营全链条

你有多久没有去过银行网点了？近年来，不少人感觉到家门口的银行网点、ATM机在减少。银行网点里大多是老年人在排队、办理业务，很少看到年轻人的身影。网点“消亡论”“关停潮”的声音引起市场关注。是因为目前线上办理业务的途径太方便，还是另有原因？当前的银行网点面临哪些困难？作出了哪些调整？未来的路在何方？经济日报记者日前深入国有大行、城商行等银行物理网点展开调查。

帮助客户存取款、办理理财……这些业务对于南京银行南京城西支行大堂的张睿来说再熟悉不过了，这是他每天主要的工作内容。

入职5年来，他的工作是从早晨8点半到下午5点，一天算下来平均接待约50位客户，其中70%是中老年人，办理的大多是存取款、存单和理财等业务。“已经很少在网点看到年轻人了！”张睿感慨。

记者在银行网点调查发现，一方面是年轻人鲜少去，老年人热衷去；另一方面是柜台窗口压缩与裁撤合并部分网点。物理网点陷入尴尬局面的背后，究竟发生了什么？记者进入银行网点寻求答案。

电子渠道分流是主因

哪些业务必须去银行物理网点办理呢？兴业银行相关负责人告诉记者，目前大额现金支取、储蓄卡挂失补卡、打印银行流水明细等业务需要本人携带证件去网点办理，其他简单的业务在线上即可办理。

近年来，电子渠道交易额快速增长。银行业金融机构离柜交易量逐年增多。随着支付渠道变得多元，手机银行对线下客源大量分流。在北京市海淀区嘉豪国际商圈附近的城商行网点，记者与刚办完业务的张丽聊了起来。“90后”的张丽从事教育工作，读大学时还偶尔去网点，“但是现在，差不多有两年没来网点了。这次因为要补充银行卡信息，需要在网点认证，才又跑了过来”。

张丽说，自从她把开通网银功能的银行卡绑定微信、支付宝等后，用手机付款非常方便，很少去物理网点了。通过手机银行APP就可以实时查看余额、转账和工资等情况，甚至完全可以在线上购买理财，不用跑腿，非常省心。

光大银行金融市场部宏观研究员周茂华表示，由于国内信息技术发展，数字基础设施不断完善与智能手机普及，投资理财、转账支付等金融业务线上化明显加速发展。尤其是青年群体偏好个性化、场景体验式金融服务需求，更愿意选择在线上处理金融业务。

工商银行北京金融街智慧银行旗舰店业务负责人说，工行手机银行7.0版发布后，服务更便捷。通过手机银行即可使用查询账户余额、转账汇款、扫码取款等功能，为客户提供7×24小时的贴心智能服务。

目前，工商银行、邮储银行、建设银行等大行，都在加速完善数字化平台建设，着力提升微信小程序、手机银行APP等线上业务效率，强化手机端在线申请贷款办理等“一站式”服务。

此外，新冠肺炎疫情

2021年，中国邮政储蓄银行半年报显示

- 截至报告期末，手机银行客户达 3.14亿户
- 截至报告期末，共有营业网点 39635个

其中自营网点 7888个
代理网点31747个

2021年，中国工商银行半年报显示

- 报告期末，个人手机银行客户 4.43亿户
- 6月末，共有营业网点 15823个

上半年自动柜员机交易额 28108亿元

2021年，中国建设银行半年报显示

- 截至6月末，个人手机银行用户数 4.03亿户

较上年末增加1491.35万户
增幅3.84%

- 旗舰网点数量已达 1484个

在运行自助柜员机 73065台

投入运营自助银行 24831个

2021年，兴业银行半年报显示

- 截至报告期末，手机银行有效客户 4020.31万户

较期初增加320.25万户

- 报告期内手机银行累计交易笔数 14853.12万笔

同比增长18.13%

务难度更大；其三，部分网点适老化硬件设施亟需完善，比如无障碍坡道未建设或建设不规范、大堂引导人员不够、适老温馨提示不到位等。

随着我国老龄化进程的加快，物理网点未来将会承接更多老年客群，如何提升网点服务质效，帮助老年人跨越“数字鸿沟”，是银行物理网点必须解决的问题。

针对这些问题，银行已经行动起来，不断寻找解决办法，多家银行网点已经对老年客户金融服务从服务标识、设备设施、服务规范、金融宣教等方面实施改造。建设银行云南省分行官渡支行营业室营运主管王琢介绍，针对老年客户偏好使用存折办理业务的情况，他们通过自助柜员机“刷脸取款”功能，指导老年客户将首选账户更改为存折，便于在自助柜员机办理现金取款。针对老年客户集中办理业务的高峰时段，制定错峰、预约办理措施，并在网点醒目位置公布为老年人优先办理业务的时段。在邮储银行北京香山支行、工商银行北京金融街智慧银行旗舰店等网点，记者看到在网点里较明显位置摆放着多台智能机器，大部分老年人在大堂工作人员手把手的指导下进行操作。

适老化工作还需关爱特殊老年群体。建设银行北京分行为乘坐轮椅的老年客户推出坐式智慧柜员机，网点工作人员和老年客户对面而坐，分屏同步指导，既规避了代客操作风险，又保护了老年客户的隐私安全。邮储银行北京香山支行行长胡滨告诉记者，为服务好网点周边听力障碍客户，10年来该支行员工坚持学习和提供手语服务，拉近与听力障碍客户之间的距离。

专家表示，针对老年人不会用、不敢用智能服务设备等情况，非常有必要帮助老年人摆脱年龄束缚，引导老年人融入数字金融。此外，金融机构要优化用户注册、银行卡绑定和支付流程，让老年人使用起来更便捷。

不少网点工作人员告诉记者，不同年龄阶段的老年人，金融需求是不同的。比如60岁至70岁的老年人并不排斥智能化服务，只是缺少知晓智能应用的方式和途径，经过指导基本能够自助操作；70岁以上的大多数老年人倾向于在柜面办理业务，他们担心使用智能设备被骗。“这时候网点工作人员就会向老人耐心讲解，提示其要看清楚使用的软件是否为银行的官方软件，再结合反诈诈骗相关内容疏导老人的紧张心情，让老年人习惯接受智能金融服务。”兴业银行有关负责人表示。

目前，无论是国有大行还是城商行、农商行，都在积极实施适老化改革，从客户视角、行业视角出发强化网点服务管理，有针对性地改善网点适老服务。比如，邮储银行依托遍布城乡的近4万个网点，在调研老年客户运用智能技术中的难点、痛点基础上，手机银行端新增语音转账等功能。又如，工商银行强化适老服务，增设爱心窗

工商银行北京金融街智慧银行旗舰店工作人员在协助客户办理业务。

本报记者 王宝会摄

口，从门口扫健康码到使用智能柜员机，全程都有大堂工作人员协助老年人。还有部分城商行立足本地化特色，比如南京银行通过为老年客户提供金融上门服务、组建服务小分队等举措开展精准服务，提升自身品牌影响力。

“以前没人教我，现在网点工作人员教会了我，方便多了。”很多老年人这样对记者说。“对于老年客户，简化柜台服务，办理效率更高了。”多位网点人员深有体会，把老年人的建议、心得记录下来，想办法改进，才能不断提升银行网点在老年客群中的形象。

网点调整将常态化

当前，关于物理网点的两个现象值得关注。首先是总数下降。中国银行业服务报告最新披露数据显示，全国银行业金融机构营业网点总数，从2017年末到2020年末由22.87万个降到22.67万个。随着网点一起减少的还有ATM机。其次是有减有增。根据银保监会公开信息统计数据显示，2021年国内有超千家银行网点被裁撤，同时又有超千家银行网点获批开业。

对此，周茂华认为，关闭一些网点的同时又新开一些网点，总体上物理网点并未明显减少，并不会迎来“关停潮”。假如部分网点的盈利持续无法覆盖成本，并且在获客方面没有优势，就可能被裁撤或与其他分支网点合并，这属于正常市场化行为，未来银行网点调整将是常态化。

移动支付盛行，金融服务无处不在，要说网点没有危机感谁也不会相信。邮储银行研究员娄飞鹏建议，网点调整优化，要根据银行的特点做出选择。不同类型的银行可根据自身实际情况，通过优化网点空间布局结构、推进网点数字化转型、适当撤并低效网点等措施，降低网点运营成本，提升各项服务质量。

娄飞鹏表示，目前来看，尽管与线上渠道相比，网点渠道成本较高，但网点是银行与客户面对面沟通交流的主渠道，是维护客户关系的重要因素，金融科技还不能完全替代网点，长远来看预计网点也不会全部消失。

网点虽然有较长时期存在的价值，但并不意味着可以一成不变，需要对其价值意义进行新的定位。一是线下服务相对线上服务来说不太方便，但业务办理中有人工复核和机器识别过程，金融风险防范上了“双保险”。二是网点可作为产品宣传推介、品牌价值提升的一个渠道，增加银行自身的实际价值。三是网点不再提供简单的金融服务，还需根据周围生态环境变化不断叠加功能，比如咖啡银行、书店银行、绿色银行等。

未来，银行网点的路该如何走？专家建议，首先要建立更加科学的网点评价机制，在内部改变对网点的考核。不但要关注营业收入、利润等，还要关注网点的无形价值。其次要从系统、前瞻的角度，适度控制网点数量，做好网点规划布局，对不同的网点从功能定位、资源配置等方面实施精细化、差异化管理。最后推动网点从结算交易向满足客户多元金融需求的营销和体验服务转变，为客户提供“一站式”服务。

“未来银行一定是深度线上化的，但线上化并非万能，线上渠道常面临一些难以克服的固有短板。”兴业银行副行长陈锦光表示，“尽管人们的消费行为习惯在不断变化，但是像便利、情感、尊重等人性的基本需求是不会变的，我们就要从这一点出发，打造‘有温度’的银行。兴业银行智慧网点与网上银行、手机银行、直销银行、微信银行等线上渠道实现互联互通，共同建立起线上线下虚实结合、覆盖全国、衔接境内外的大服务网络，‘天地对接’服务模式初步成型。”

调查手记

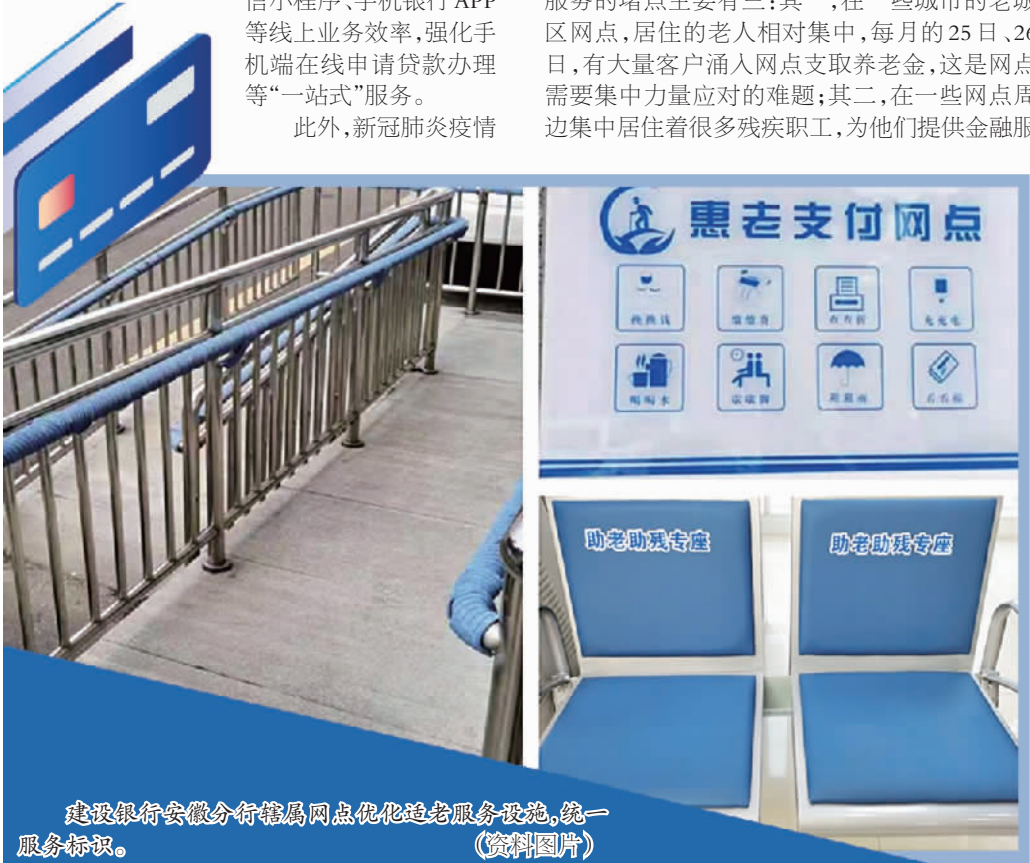
当下，银行物理网点面临的痛点已经越来越清晰。面对尴尬局面，银行怎么办？

记者在调查中明显感受到，不同性质的银行物理网点都没有坐以待毙，而是努力借助金融科技力量朝着智慧网点的方向转型。智慧网点，其实是集智慧厅堂管理、业务办理、营销服务和风险控制于一身，将人工智能、物联网等科技成果转化成有温度的金融服务的过程，最终目标在于提升客户金融服务体验。

梳理来看，目前多家银行的智慧网点建设主要在两个方面发力：一方面是网点服务客户的智能化建设。国有大行主要通过推出和构建实时制卡智能柜员机、搭建企业级服务平台、推出便民万事通等服务场景，构建以网点为连接的开放融合生态，强化线上线下“一站式”服务。客户在网点即使不通过人工柜台，借助智能机器也可以办理许多业务。这种便捷的线上化实地体验也有利于提升客户黏性。

另一方面是网点自身运营过程的智能化。金融科技的发展，一定程度上刺痛了物理网点的神经，网点开始在风险流程可控的情况下，通过改进工作流程、加强线上化运营，进而提高离柜率，推动网点向流程、服务、管理全领域数字化方向发力。这种服务的优势是以智能机器代替网点员工数量，压缩网点的投入成本，进而把节约的费用再转化为科技投入，如此循环，最终网点和客户会双向受益。

金融科技是未来智慧网点发展的动力之源，任何一家网点倘若抓不住数字化红利就等于把市场拱手让给别人。就目前而言，智慧网点应发挥更多金融场景作用，加深与客户“生态圈”“生活圈”的链接，实现线上、线下渠道无缝对接，进而做优金融服务。



建设银行安徽分行辖属网点优化适老服务设施，统一服务标识。（资料图片）