

银行网点的转型与未来

李奇霖

联讯证券股份有限公司研究院 董事总经理/首席宏观研究员

国家金融与发展实验室银行研究中心 特聘研究员

常娜

联讯证券研究院宏观组

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“关停潮”真的来了么？

一、银行网点的结构性转型

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达 228828 家。

虽然近年来不少银行网点退出，但是，据统计，从 2017 年 6 月 1 日至 2018 年 5 月 28 日我国银行物理网点净增 694 家。在银行网点“关停潮”的表象下，其实是银行网点的结构性转型。

研究发现，GDP 体量越大的省份银行网点变动越大，并且存在两种极端，要么增加较多，要么减少较多；GDP 体量较小的银行网点变动比较平稳，既无大增也无大减。

GDP 体量较大的部分省银行网点数量大减是一种市场出清现象，

这种现象在广东、北京、天津和上海四大省级经济单位都有体现。另外一种 GDP 体量较大的省份银行网点数量大增，比如，河北、浙江、山西等，这些省份中新增的银行网点与经济增速没有明显的相关性，但是和经济体量有关。这说明大部分银行的扩张仍然以经济存量而不是经济增量为基准，银行网点的扩张似乎并不是以服务新增经济为直接目的，而是一种服务存量经济的补充行为。

由此看来，虽然近 1 年银行裁撤网点数量增加，但新增网点的数量同样在增加，整体上我国银行的物理网点数目呈现上升趋势。不过，2018 年以后增速开始放缓。因此银行网点出现“关停潮”的说法言之过早，但未来确实存在这种可能性。

这种发展趋势存在合理性吗？从国外的经验数据来看，一方面，利率市场化改革将导致银行业整体利润水平在短时期内出现大幅下滑，行业竞争加剧。网点作为银行最为“昂贵”的渠道资源，能否实现有效回报将决定银行的整体绩效水平。作为网点主要功能的吸储，这些年来已经呈现下降趋势。根据 wind 数据显示，2017 年我国上市银行吸收存款的能力明显下降，26 家 A 股上市银行吸收存款的增长率从 2016 年的 10.3% 变为 2017 年的 6.1%。

另一方面，网点租金和人工成本上涨，硬件维护成本和设备更新投资需求也在竞争的压力下大幅度“被动”上升，进一步加大了网点的盈利压力。根据 wind 数据显示，我国 26 家 A 股上市银行的应付职工薪酬从 2015 年开始一直居高不下，总规模在 3 亿元左右，提升网

点渠道整体投资回报率以及单点的经营效率成为银行关注的核心问题。

与美国对比，从数目上来看，根据世界银行数据显示，2016 年，美国每 10 万人口有 32 家银行网点覆盖，每 1 万平方公里约有 100 家银行物理网点。而目前，中国每 10 万人口有 16 家银行网点覆盖，每 1 万平方公里约有 236 家银行物理网点。虽然从人数上看美国的人均银行覆盖率约为中国的 2 倍，但从空间上看中国物理网点的覆盖率约为美国的 2.36 倍，这种现象最直接的体现就是，从空间上看中国银行的密度比美国高，但是因为人口密度高于银行密度，所以人均网点数反而更少。

从变化率上来看，利率市场化后银行将会更积极地进行网点布局 and 数量调整，网点小型化、专业化，以及不同银行对物理渠道的差异化定位和发展策略等情况都会出现。

根据美国联邦储蓄保险集团的数据，2010—2015 年，全美银行网点总数量下降超过 6%，其中，花旗银行的网点数量削减了 22.7%，美国银行减少了 19.5%，第一资本银行减少了 15.2%。

综上所述，虽然目前我国银行网点数目增值还没有下降，但是增速已经趋缓，开始呈现下降趋势，再加上利率市场化进程的加快，银行网点的调整和转型似乎是历史的必然。

二、银行物理网点转型的重点趋势

银行物理网点的收缩趋势在互联网银行的夹击下变得更加迫切。

从 2016 年统计数据来看，中国第三方移动支付金额达 5.5 万亿美元。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。

如何在互联网围追堵截的市场中保有一席之地？笔者认为，银行物理网点转型有以下几个重点趋势：

智能化。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一对一的精细指导和电子银行的高效、快速。

多元化。这种转型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比较低，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。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进行精细化布局。一些具有明显地方特色的银行，如果做成全能型银行则部分功能很少被使用，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，针对性很强地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。