

商业银行网点转型 的理论思考及转型趋势分析



插图：胡卫东

「摘要」面对差异化经营、金融科技与空间布局优化的挑战，当前商业银行网点转型之势已经形成。论文通过对网点转型进行理论建模分析，发现差异化经营将成为网点转型的内在动力；金融科技一方面会减少客户临柜的需求，但另一方面会提升网点的效率，网点转型需要综合考虑这两种因素的影响。同时，网点布局必须符合空间布局优化原则，不同区域的网点分布形态必须差异化。通过发现新形势下商业银行网点的价值所在，商业银行应从理念、布局、定位和技术上把握好网点转型的关键要素。

「关键词」网点转型；差异化经营；金融科技；网点布局

DOI:10.16127/j.cnki.issn1003-1812.2019.03.002

文 / 胡志浩 陈涛峰

商业银行网点转型之势已经形成

基层营业网点是同一城市行政区划内设立的分行以下(不含分行)提供金融服务的营业性支行和自助银行。本文将商业银行网点定义为商业银行进行银行业务、提供金融服务的营业场所。需要说明的是，不具有独立营业场所，仅提供取款、转账、查询服务的自

动取款机(ATM)也属于商业银行网点范畴。

我国的各类银行网点众多。根据《中国银行业发展报告2017》数据，截至2017年末，全国银行网点总数达到22.87万个，其中新增营业网点800多个，年内改造营业网点1.07万个，社区网点7890个，小微网点2550个。而从2014年至2017年，我国商业银行新增网点数量与标准化改造网点数量增速都呈下降趋势，新增社区网点数量基本持平，新增小微网点数量稳步提升，这说明我国银行业网点虽然数量众多，但整体朝着“轻型化、智能化、特色化、社区化”趋势发展。

当前商业银行的功能早已不再局限于简单的存取款业务,而是呈现出多元化与多样化特征。商业银行的大部分业务都能在网点进行,实体网点依然是进行银行业务的重要物理渠道。但不可忽视的是,网上银行、手机银行等形式的业务量正快速增长,电子渠道对商业银行网点业务量产生了巨大分流,导致商业银行离柜交易增加。数据显示,2017年我国银行业金融机构离柜交易达2600.44亿笔,同比增长46.33%;离柜交易金额达2010.67万亿元,同比增长32.06%;行业平均离柜业务率为87.58%。

在以数字化和智能化应用为主流的移动互联网时代,部分商业银行已开始利用移动互联技术谋求网点转型。如中国建设银行在上海市推出的“无人银行”,智慧柜员机、VTM (Video Teller Machine, 远程视频柜员机)、外汇兑换机等设备分别承担了业务咨询指导、业务自助办理和现钞实时交易等功能,降低了人力成本。平安银行打造的“智能门店”,客户可通过银行APP、微信公众号、网银等多种途径完成业务预约、填单等事宜,一踏入“智能门店”即可享受定制化的金融服务。渣打银行(中国)在上海K11购物中心设立梦想体验馆与无现金支行,体验馆里无任何金融产品展示,客户可在体验馆进行各种有趣的体验互动,以此挖掘客户深层次的金融服务需求。中国农业银行将金融科技与传统ATM机相结合,创新客户认证方式,为客户提供了无卡取款方式,这种方式对老年人特别友

好,避免在工资、养老保险或医疗保险发放日,网点出现“白发长队”的现象。

在金融自由化的前提下,以竞争为导向的机制会推动发达国家商业银行的产业实践和组织结构向以满足个性化需求为目的的银行体系发展,因此发达国家商业银行网点转型的经验对中国具有重要意义。美国的富国银行在超市和百货商店等人群密集的地方设立超市银行,并采用交叉销售的营销模式,使得网点部署成本远低于独立网点,盈利期限也短于独立网点;荷兰的ING Direct将网点改造成咖啡厅,此举拉近了银行与客户之间的距离,延长了客户在网点停留的时间;美国的纽约银行在网点举办艺术展览,吸引大量艺术爱好者进入参观,既增加了客流量,又借艺术展览对高质量客户进行了筛选与分流;巴西的Bradesco银行创新开发了智能网点“Bradesco Next”,在银行网点摆放多种智能设备,以先进的生物识别技术推动网点的智能化建设;美国的M&T银行选择在机场设置网点,不但相对成本较低,且宣传作用极佳,同时可为匆忙的旅行者解决临时性的金融业务。

无论是国内亦或是国外,众多商业银行都已对网点转型展开先驱探索,但商业银行网点是否需要转型,为何需要转型,如何建立合适的绩效评价体系来评估转型前后的商业银行网点效率,需从理论上进行梳理。

商业银行网点转型的理论思考

我国商业银行网点在历史上已历经多次转型。李小建等(2006)以河南省为例,通过实证分析得出,发展中地区的国有银行业逐步向中心城市集中,银行业网点分布变化主要与银行业制度变化有关。彭宝玉等(2009)证实从20世纪90年代后期以来,中国银行业巨大的制度变迁使得国有商业银行网点的空间分布由传统的计划、均衡分布走向市场,与区域发展格局相一致的金融中心集聚效应开始显现。Yeung(2009)认为在加入世贸组织后,中国政府实施了“区域特定细分”政策,因此外资银行的经营规模在空间上取决于金融自由化,而国有商业银行则加强了对农村的控制,以降低农村金融排斥水平。贺灿飞(2013)通过实证研究证明,商业银行股份制改革使得基础网点和支行的地理分布影响



摄影: 胡卫东

因素发生了较大转变,商业银行网点选择以经营效益为导向,在风险和收益之间寻找最优路径。

针对商业银行网点转型前后的绩效评价,很多学者也进行了研究。通常有以下几种评价方式:一是根据财务指标判断商业银行网点经营效率,如Hanak(1992)研究了利润率及地区与商业银行网点需求的关系。二是利用参数法测算除财务指标外的成本效率、规模效率和技术效率等,如郭妍(2005)利用DEA法测算了商业银行网点的技术效率等,张强(2012)等人用DEA法测算了Malmquist生产率指数。三是引入管理学的评价方法,如李大平等(2018)利用战略性平衡计分卡设计绩效考评体系,Frei(1999)等人证明流程优化对零售银行绩效的影响等。四是根据金融地理学的理论,以每个区域内的商业银行网点数量作为评价标准,如彭宝玉(2009)利用赫芬代尔指数(HI)和赫芬代尔—赫希曼指数(HHI)描述商业银行网点区位关系等。

过去十余年,商业银行一直受政策体制影响较大,其物理网点一直处于重铺设、轻管理的状况,商业银行对物理网点渠道效能的认识依旧不足。而随着金融市场的对外开放,银行业竞争也更加激烈,我国商业银行在经营上转向更加注重自身发展与经济效益,提高了对物理网点的重视程度,当前商业银行网点转型冲击主要来自两个方面:一方面是银行自身定位发展的差异。同质化的金融服务与网点布局难以适应客户个性化的金融业务需求,特别是中小银行,首先是自身的资本和存款吸收不足,与资金实力雄厚的大银行进行竞争处于劣势地位;其次是设立网点较少,服务范围较小,而自身运营模式、作业方式与大银行大同小异,无法从众多网点中脱颖而出。为谋求更合适的发展空间,大中小银行在定位上应错位发展,这对银行网点转型提出了新要求。另一方面是金融科技带来的影响。金融服务数字化正在席卷中国。数据显示,我国2017年全年网上银行交易达1171.72亿笔,同比增长37.86%;交易金额达1725.38万亿元,同比增长32.77%。全年手机银行交易达969.29亿笔,同比增长103.42%;交易金额达216.06亿元,同比增长53.70%,网上银行与手机银行的普及削弱了物理网点的重要性。

金融科技的发展,对商业银行网点带来了机遇和挑战。首先是智能化设备的运用极大提升了商业银行

网点的效率,银行将交易、营销、风控、客户体验等功能以预定程序固化在智能设备中,使得客户享受到专业化的流程服务,加速增长网点业务交易量,减少人力资本的投入;其次是利用大数据、互联网、人工智能等技术进行深度数据挖掘,对高低端客户进行筛选分流,为商业银行实现精准营销和针对客户提供定制化、差异化的金融服务提供较大助力;最后金融科技还衍生出监管科技(RegTech),这一趋势能帮助商业银行提升自身风险管理,减少合规审查成本。为直观描述当前商业银行网点所受到的转型冲击,我们以空间系统变化模型为基础,通过其他变量扩展,重新构建新的模型。首先假定在金融自由化的前提下,商业银行在网址选择上只考虑经济效益。故假设在一个区域内,商业银行网点的数量只取决于当地的经济条件与自身效率。因此:

$$N=N(Y,P,T) \quad (1)$$

其中N代表该区域内商业银行网点的数量,Y代表该区域内的经济总量(GDP),P代表商业银行网点辐射范围内的人口数量(潜在的全部服务对象),T代表客户在商业银行网点办理业务需要等待的时间,T越小代表商业银行效率越高,反之越低。

接着假设所有商业银行网点是同质的,只能进行传统的银行存贷款业务,收益函数与成本函数相同。

利润函数如下:

$$\pi = \frac{r \cdot Q(Y,P,T)}{N(Y,P,T)} - C\left(\frac{Q(Y,P,T)}{N(Y,P,T)}\right) \quad (2)$$

$$Q_Y' > 0, Q_P' > 0, Q_T' < 0 \quad (3)$$

其中 π 代表单个商业银行网点利润,r代表存贷利差,假定存贷利率由国家统一制定,则该变量是一个外生变量。Q代表业务总量,假定商业银行只有接受一笔存款之后才能放出一笔贷款,Q是存款或者贷款的业务量,两者数值相等。其中Q的值也由当地经济总量Y、服务的人口P和客户在银行网点办理业务需等待的时间T决定,且满足(3)式的关系,即当地经济总量越高,人口越多,商业银行效率越高,商业银行网点获得的业务量越多。 $C(\cdot)$ 代表单个商业银行网点的长期成本函数,主要由Q和N决定。

在完全竞争的情况下,所有商业银行网点都不能获得经营利润。因此 $\pi=0$, (2)式可变形为:

$$rQ(Y,P,T)=C(\cdot) \cdot N(Y,P,T) \quad (4)$$

为定性描述当地的经济总量Y对商业银行网点数量的影响,需将(4)式对Y求偏微分,得到如下结果:

$$rQ_Y' = N_Y' C(\cdot) + NC'(\cdot) \cdot \left(-\frac{Q_Y' N - Q N_Y'}{N^2} \right) \quad (5)$$

然后利用利润为0的条件,将(4)式代入(5)式,解得:

$$N_Y' = N \frac{Q}{Q_Y'} \quad (6)$$

已知N与Q均为正数, $Q_Y' > 0$, 所以,

$$N_Y' > 0 \quad (7)$$

同理,可分别对P和T求偏微分,得到:

$$N_P' = N \frac{Q}{Q_P'}, N_P' > 0 \quad (8)$$

$$N_T' = N \frac{Q}{Q_T'}, N_T' < 0 \quad (9)$$

通过(7)、(8)和(9)式,可知道商业银行网点数量随经济总量Y和服务人口P的增长而增长,随着客户在商业银行网点办理业务需要等待的时间T的增长而减少。即在该区域内经济条件越好,人口越多,需要的网点数量越多;商业银行网点效率越高,则会有更多的客户选择在网点办理业务,该地区需要的网点越多。

现实中有三个重要因素对商业银行网点转型形成重要挑战,分别是:差异化经营、金融科技和空间布局优化。下文结合前述理论框架来分析这三个变量可能带来的影响。

(一) 差异化经营的内在动力

当不同银行网点采取差异化经营,如开展各种理财业务时,所获得的利润率为 r_i ,各项理财业务量为 Q_i ,各项业务需占用原先用于存贷业务的资金,所以:

$$\sum_i Q_i(Y, P, T) = Q(Y, P, T)$$

$$C\left(\frac{\sum_i Q_i(Y, P, T)}{N(Y, P, T)}\right) = C\left(\frac{Q(Y, P, T)}{N(Y, P, T)}\right)$$

由上式可知长期成本 $C(\cdot)$ 保持不变。设 π_1 为商业银行采取差异化经营所获得的利润,(2)式可变形为:

$$\begin{aligned} \pi_1 &= \frac{\sum_i [r_i \cdot Q_i(Y, P, T)]}{N(Y, P, T)} - C\left(\frac{\sum_i Q_i(Y, P, T)}{N(Y, P, T)}\right) \\ &= \frac{\sum_i [r_i \cdot Q_i(Y, P, T)]}{N(Y, P, T)} - C\left(\frac{Q(Y, P, T)}{N(Y, P, T)}\right) \end{aligned}$$

而当商业银行网点采取差异化的经营时,则所获得的利润率 r_i 必然大于或等于 r ,否则银行不必采取差异化经营。因此:

$$r_i \geq r$$

$$\sum_i [r_i \cdot Q_i(Y, P, T)] \geq r \cdot Q(Y, P, T)$$

同时,商业银行网点采取差异化经营,市场不再

是完全竞争条件。而商业银行总的业务量并未增长或减少,因此商业银行网点采取差异化经营将获得经营利润:

$$\pi_1 = \frac{\sum_i [r_i \cdot Q_i(Y, P, T)]}{N(Y, P, T)} - C\left(\frac{Q(Y, P, T)}{N(Y, P, T)}\right) \geq 0$$

综上,当商业银行网点采取差异化经营时,可避免完全竞争,增加商业银行网点利润。

(二) 金融科技的双向冲击

金融科技对商业银行网点具有正反两方面的影响。首先金融科技使部分人转向电子渠道办理银行业务,网点潜在的服务人口减少,设 P_1 为金融科技冲击下银行潜在的服务人口,可得:

$$P_1 < P$$

根据(8)式,当P减小时,商业银行网点的数量N减少。

其次金融科技对于商业银行网点的智能化建设有重大的促进作用,如使用更多更先进的智能设备,使得客户在银行网点办理业务需等待的时间T减少,设 T_1 为客户使用新设备在商业银行网点办理业务等待的时间,可得

$$T_1 < T$$

根据(9)式,当T减小时,商业银行网点的数量N增加。

对于商业银行网点数量变化的最终影响,需比较金融科技对两者的影响幅度以及 N_P' 和 N_T' 的大小决定。简单而言,金融科技减少了商业银行网点服务的人口基数,但商业银行网点合理利用金融科技,提升自身服务效率,吸引更多人来网点办理业务,提高了人口基数中的客户比例。因此,商业银行网点的数量增减取决于金融科技哪一方面影响更大,不能一味强调金融科技会降低银行网点存在的重要性,还要看到金融科技对提高网点便利性、提升盈利效应方面的积极影响。

(三) 空间布局优化的客观需要

前文模型中,隐含的假设是在该行政区域内,人口和财富及商业银行网点均为均匀分布。但现实生活中,人口和财富往往在几个区块呈现中心化聚集的情况,如城市中积聚了大量的人口与财富,导致商业银行网点也随之聚集,而对于农村往往产生金融排斥现象。因此,如对商业银行网点进行布局优化,则应集

中于人口稠密区,对人口稀少的地区减少布局或不布局。对比最初的模型,这实际上减少了商业银行网点覆盖的范围,从而使服务的人口 P 减少,设 P_2 为商业银行网点布局优化后辐射的人口,

$$P_2 < P$$

根据(8)式, P 减小时,商业银行网点的数量 N 减少。这符合一般的经济学现实,当金融机构的布局优化之后,金融机构的数量往往会减少。

此外,在进行商业银行网点布局优化之后,中心区域的网点集中,非中心区域的网点较为分散。在中心区域内,可继续沿用模型的诸多假设,同样可视为完全竞争市场。而在非中心区域,由于网点分散,在相对独立的区域内可能只有一家商业银行网点,该网点在此区域内变成完全垄断, $N=1$,模型可变成:

$$\pi = r \cdot Q(Y, P, T) - C(Q(Y, P, T)) \quad (10)$$

在这个模型中,利润取决于网点能获取的业务量和自身的成本,当 $\pi < 0$,该网点也会关闭, $N=0$,即所谓的“金融排斥”。但当 $\pi > 0$,且该区域无法支撑两家网点同时盈利,则会形成市场壁垒,利润由该网点独享。其典型例子是各地的农商银行,通过合理的布局优化,扎根于广大农村,按照“立足县域、服务社区、支农支小”的市场定位,为广大农民群众提供金融服务。

商业银行网点转型的未来之路

(一) 新形势下商业银行网点的价值

在金融科技的冲击下,商业银行网点的重要性正在减弱,甚至出现了没有物理网点分布的虚拟银行,如微众银行、网商银行等,但这并不代表商业银行网点失去了存在的意义。

首先,互联网、人工智能等都是近几十年出现的新技术,中老年人受限于自身的知识水平和学习能力,不会使用手机银行与网上银行等电子渠道。而通过商业银行网点,中老年人能够面对面地与银行员工交流,获得业务操作指导,以妥善保管自身财产或进行理财投资。美联储的一篇工作论文指出,年老、富裕、个体经营者和小企业主更愿意前往商业银行网点办理业务,且随着年龄增长,这种趋势愈加明显。

其次,商业银行网点在一定程度上牺牲了金融业



务的便利性,但其风险防范要求较高,有利于树立客户对于银行的信心。客户在前往商业银行网点办理业务时,不但有机器设备对客户的身分进行识别,还有人工复核,其安全系数更高。如在进行个人大额汇款时,银行会反复确认汇款金额和汇款对象情况,再三提醒不要轻信诈骗信息,正因为如此,银行实体网点给予客户的信任感更强。因此,商业银行网点建设一定程度上也是商业银行自身资产实力的体现,网点数量越多,位置越接近核心区域,给客户的信任感就会越强。而商业银行能顺利地业务从线下移植到线上,也是此种信任感的延伸。

再次,商业银行网点与电子渠道并不是严格替代的关系,而是一种相互补充的关系。商业银行网点是电子渠道的基础,为电子渠道提供了大量的客户基础。网上银行和手机银行等渠道的客户绝大部分都来自于网点客户。电子渠道则为商业银行网点减轻了业务压力,有效缓解了网点排队等候时间过久、工作人员不足的情况,提高了银行的效率。另外,已有文献证明,如果偏好电子渠道的消费者群体相对于偏好商业银行网点的消费者群体规模较小,那么商业银行网点的市场仍会存在。

最后,商业银行要进行网点转型,必须使得转型之后的绩效评价优于转型之前。该绩效评价主要可从经济效益和社会效益两个方面进行考量:经济效益主要考察商业银行网点自身的技术效率和利润率。商业银

行作为以营利为目的的金融机构，自身利益是其主要激励因素。因此单从自身效益而言，无论是差异化经营、金融科技，还是网点布局优化都可作为商业银行网点转型的主要方向，如在转型过程中三者都能兼顾，无疑能使网点财务指标更加优异，生产效率与技术效率进一步提高，流程更加合理，布局更加科学。

与此同时，商业银行网点所带来的社会效益也不可忽视。银行可吸收社会上的闲散资金，实现资本融通，促进经济的发展。商业银行网点的数量与业务量依赖于所在区域内的经济发展水平，而网点的存在反过来也能促进该区域的经济水平发展，两者相辅相成。

（二）商业银行网点转型的几个要点

在理念上必须以客户为中心，扎扎实实提升服务品质。通过与客户面对面的沟通，深入挖掘客户需求，提升客户对商业银行的信任度和依赖感，宣传网点特色，增加客户粘性，以期产生更多价值。银行内部需优化流程，强调团队合作、协同服务，根据业务需求将客户分流至柜台或自助服务设备后，前台准确迅速地解决客户需求，后台工作人员提供技术支撑，并为客户定制个性化、定制化的金融服务。

在布局上，不同商业银行应进行错位布局。规模资产较大的商业银行可布局在人口较多、经济水平较高的城市繁华商住区，有助于吸纳社会闲散资金，也有利于开展收益较高的个人理财与公司理财业务。而规模资产较小的商业银行可在一些小城镇乃至乡村进行网点布局，一是符合国家当前的乡村振兴战略，为小城镇及乡村居民提供金融服务；二是这些地方往往经济结构单一，客户储蓄率较高，商业银行分布较少，易在局部地区形成经营垄断。

在定位上，不同商业银行网点应采取差异化经营。如在中心区域，商业银行网点应满足综合大量业务办理要求；在非中心区域，网点则应轻型化，可建立社区银行、零售银行等多种网点形式。在商业银行网点的实施路径上，应因地制宜，形成自己的特色，可采取如图书馆银行、咖啡银行、超市银行、候车（机）室银行等多种形式；在网点内部的构造上，可将不同功能区域进行区分，如现金服务区、理财服务区、汇兑区、展示区等，并采用不同的装潢设计，形成自己的品牌特色。

在技术上，商业银行网点应尽可能利用金融科技手段，采用互联网、大数据、人工智能、区块链等先进技术，使网点成为与同业和互联网企业展开竞争的重要渠道。在业务办理流程上，商业银行网点应“去柜台化”，简化操作流程，利用智能设备代替人工办理业务，减少客户等待时间，提升业务办理效率。同时，在网点推广手机银行和网上银行等电子渠道，间接扩大服务范围，减少人力成本与固定资产投入。

网点依旧是商业银行进行业务扩展的重要物理渠道。在当前以数字化、智能化为主流的移动互联网时代，面对自身定位差异和金融科技两大转型冲击，商业银行网点应采用合理的绩效评价指标，以客户为中心，通过在布局上根据不同地区调整、在定位上采取差异化经营、在技术上深入应用金融科技手段等方式进行转型发展。还可借鉴国内外相关商业银行网点转型的成功案例，促使网点更有效率、利润更高，同时也为客户提供更好更优质的金融服务。■

主要参考文献：

- [1]吴迪.基于银行再造理论下商业银行网点转型升级问题研究[D].杭州:浙江大学,2018.
- [2]Yeung,G.,Hybrid Property,Path Dependence,Market Segmentation and Financial Exclusion:The Case of the Banking Industry in China. Transactions of the Institute of British Geographers, New Series, 2009 (4): 177-194.
- [3]王晓.金融改革下的商业银行网点转型研究[J].现代金融,2018(8): 18-20.
- [4]李小建等.发展中地区银行业空间系统变化——以河南省为例[J].地理学报,2006(4): 414-424.
- [5]彭宝玉,李小建.1990年代中期以来中国银行业空间系统变化研究[J].经济地理,2009,29(5): 765-770,793.
- [6]贺灿飞,刘浩.银行业改革与国有商业银行网点空间布局——以中国工商银行和中国银行为例[J].地理研究,2013,32(1): 111-122.
- [7]郭妍.我国商业银行效率决定因素的理论探讨与实证检验[J].金融研究,2005(2): 115-123.
- [8]张强,陶江,吴敏.中国商业银行网点布局绩效研究——基于主要商业银行的比较[J].金融研究,2012(5): 123-135.
- [9]李大平,杜蓓.考核精准分类·矩阵对焦传导——浅析转型下农业银行营业网点绩效考核管理[J].环渤海经济瞭望,2018(10): 160-163.
- [10]彭宝玉.中国银行业空间系统变化及其地方效应研究[D].开封:河南大学,2009.

作者单位：胡志浩 中国社会科学院金融研究所
陈涛峰 中国社会科学院国家金融与发展研究室