

# 研究报告

2016 年第 122 期

2016.12.26

课题组负责人：周月秋 樊志刚

课题组成员：樊志刚 胡婕 杨飞

课题执笔人：杨飞

yangfei\_csjr@icbc.com.cn

## 商业银行网点转型 4.0 研究<sup>1</sup>

### 要点

- 当前，物理网点作为银行重要业务承载渠道的地位未发生根本改变，但在互联网金融发展、客户行为模式变化的环境下，银行网点的运营模式与服务理念需要进行一次更彻底的革命与创新，对第四个阶段网点转型的要求也愈发迫切。
- 网点转型 4.0 的目标是打造充分尊重客户体验、满足客户多元需求的线下智能渠道，使网点运营模式和服务流程全面转向“以客户为中心”，将网点建成客户关系管理中心、客户体验中心和 O2O 落地服务中心。网点转型 4.0 的路径包括智能化运营、O2O 一体化发展和轻型化业态。
- 网点智能化是对传统运营模式、服务流程和思维观念的创新性、颠覆性革命，对互联网金融时代下全行物理渠道的定位、转型和竞争力提升具有重大意义。网点智能化是我行深耕客户关系、扭转优质客户流失局面、真正实现以“客户为中心”经营模式的重要突破口。

<sup>1</sup> 本文系中国工商银行城市金融研究所 2016 年度重点课题。

- 我行网点智能化在营销人员补充、客户维护能力提升、业务发展带动、运营成本控制和风险管控等方面取得了良好成效。但在实际推进中依然面临着一些困难和问题，包括思想认识有待统一、配套机制尚未健全、优势成效未在全行体现、同业赶超势头明显等。建议从思想认识、配套机制、考评体系、功能开发等方面予以完善和改进。
- 在网点转型 4.0 方面，同业的创新能力和发展步伐并不亚于我行。例如，建行快速推进网点智慧转型，智慧柜员机应用数量超过 2 万余台；农行“超级柜台”的功能和类型优势明显，网点覆盖率近 80%，日均业务量 140 余万笔；中行将智能网点划分为智能化旗舰店、智能化网点和小型智能化网点等三个层次，已完成 4112 家网点的智能化升级改造。
- 对银行网点转型的几点认识与展望：其一，应把提升客户体验作为新一轮网点转型的立足点；其二，网点及其专业化服务能力是银行最大的资源和优势；其三，网点智能化是对客户体验和需求的重新认识与把握，而非面子工程和样板工程；其四，以高频次场景带动金融交易，是银行渠道变革的重要趋势；其五，网点 020 创新将成为银行渠道战略转型的重要选择。

**重要声明：**本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。



## 目 录

一、网点转型 4.0 的背景与目标.....	4
(一) 中高端客户对网点的依赖有增无减.....	4
(二) 银行网点转型的轨迹及趋势.....	5
(三) 网点转型 4.0 的目标及路径.....	6
二、网点转型 4.0 之智能化探索.....	6
(一) 智能化运营模式是网点转型 4.0 的主引擎.....	6
(二) 网点智能化探索的成效——以我行深圳分行为例.....	7
(三) 网点智能化探索遇到的困难和问题.....	12
(四) 对我行网点智能化建设的建议.....	13
三、网点转型 4.0 之 O2O 一体化与轻型化探索.....	15
(一) O2O 一体化是网点转型 4.0 的助推器.....	15
(二) 轻型化业态是网点转型 4.0 的加速剂.....	17
四、同业网点转型 4.0 的进展与特点.....	18
(一) 建行“智慧柜员机”的推广.....	18
(二) 农行“超级柜台”的优势.....	19
(三) 中行智能网点改造的三个层次.....	20
五、对网点转型的几点认识与展望.....	21
(一) 把提升客户体验作为银行新一轮网点转型的立足点.....	21
(二) 网点及其专业化服务能力是银行最大的资源和优势.....	22
(三) 网点智能化是对客户体验和需求的重新认识与把握，而非面子工程.....	23
(四) 以高频次场景带动金融交易，是银行渠道变革的重要趋势.....	23
(五) 网点 O2O 创新将成为银行渠道战略转型的重要选择.....	24

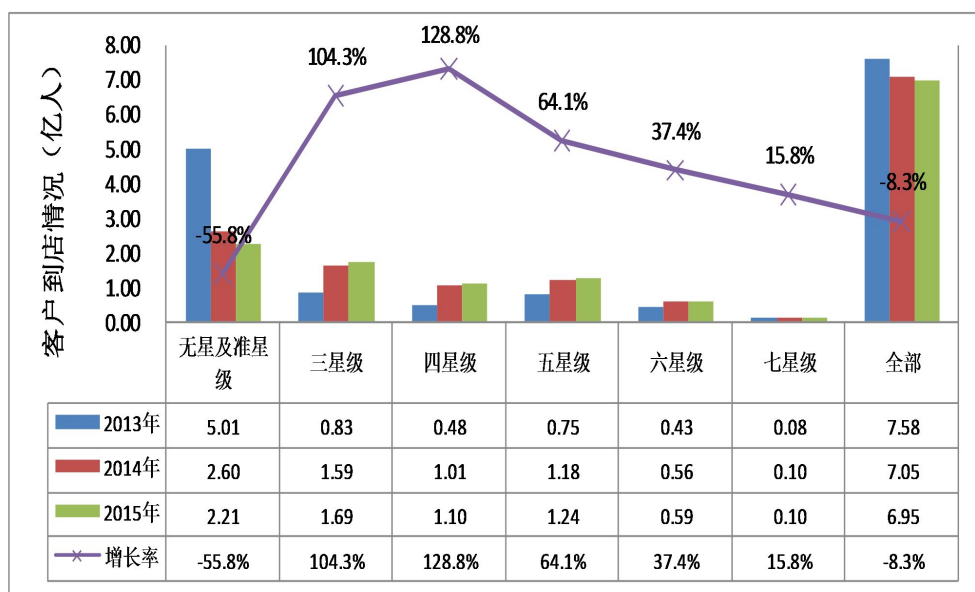
网点是银行服务客户和经营管理的前沿阵地。近年，银行物理渠道经历了几次大的转型与调整。网点这一基本经营单元活力的持续激发，为银行业“黄金十年”发展提供了坚实的支撑。当前，物理网点作为银行重要业务承载渠道的地位未发生改变，但在互联网金融大发展的背景下，开展以智能化、一体化和轻型化为主要内容的网点转型，再一次成为银行迫切的战略选择。本课题通过实地调研和同业比较，探讨了新形势下银行物理渠道的转型、定位与发展趋势，尝试提出了划分银行网点转型的四个阶段，以及网点转型 4.0 的目标和路径，同时结合我行实际，分析了现阶段网点转型的成效和问题，并从统一思想认识、完善配套机制等方面，提出了释放新的转型红利的建议。

## 一、网点转型 4.0 的背景与目标

### （一）中高端客户对网点的依赖有增无减

尽管到银行网点办理业务的客户人数总体呈逐年下降趋势，但对中高端客户而言，却并非如此。根据我行网点排队管理系统<sup>2</sup>的数据，2013-2015 年，四星级以上各星级中高端客户到网点柜面办理业务的人数均逐年增加，两年共增长 1.27 亿人，增长了 78%。其中，四星级到店客户人数增长最快，由 4800 万人增至 1.1 亿人，两年增长了 128.8%；五星级和六星级到店客户分别增长了 64.1% 和 37.4%；七星级私银客户也稳步增长了 15.8%。2015 年，到我行网点柜面办理业务的客户中，四星级及以上中高端客户仍占多数，占比达 62.5%，且较上年提升 1.4 个百分点。以上数据表明，对银行价值贡献高的中高端客户到店人数仍在持续增长，其对网点柜面渠道的依赖度依然较高。网点仍是服务客户、特别是优质客户的重要渠道。

<sup>2</sup> 网点排队管理系统中客户到店办理业务人数未包含网点人员主动识别并引导分流到自助设备进行业务交易处理的客户人数，因此小于网点实际到店客户人数。



数据来源：渠道管理部。

图1 不同星级客户到网点柜面办理业务的人数变化

## (二) 银行网点转型的轨迹及趋势

我国银行网点的转型发展大体经历了以下几个阶段：第一个阶段是以区分网点功能定位、改善网点空间布局为主要内容的“硬”转型，可以看作网点转型1.0版本；第二个阶段是以优化业务流程、提高网点服务效率为主要内容的“软”转型，即网点转型2.0版本；第三个阶段是以提高网点营销力、辐射力和竞争力为主要内容的“强”转型，即网点转型3.0版本。当然，网点转型的各个阶段并不是完全独立和割裂的，在实践中往往是接续交叉实施的。

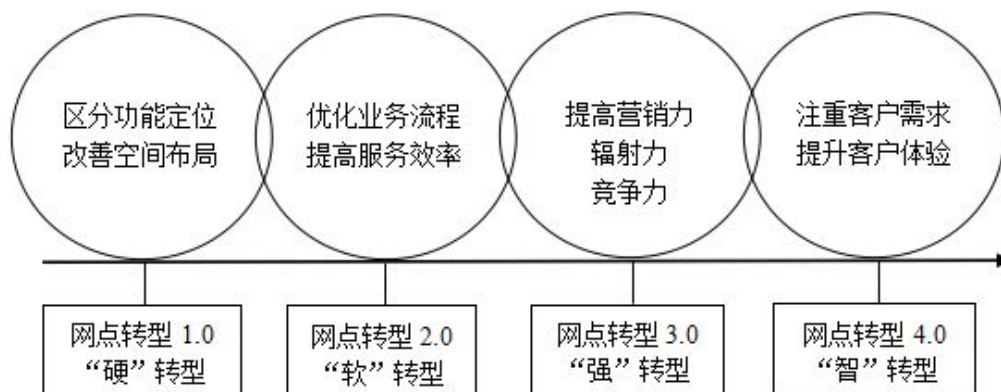


图2 我国银行网点转型的轨迹

当前，物理网点作为银行重要业务承载渠道的地位未发生根本改变，但在互联网金融大发展、客户消费需求和行为模式大变化的环境下，银行网点的运营模式与服务理念需要进行一次更加彻底的革命与创新，对第四个阶段网点“智”转型的要求也愈发迫切。

前三个阶段的网点转型都属于内视型改革，主要关注的是银行自身软硬件服务能力和竞争力的提升，关注的是网点自身业态与功能的调整。与之不同的是，网点转型 4.0 版本属于外视型改革，主要关注的是客户需求与客户体验，并以此为准绳，倒逼银行物理渠道的进一步转型与升级。

### （三）网点转型 4.0 的目标及路径

网点转型 4.0 的目标是：在互联网金融时代下，打造充分尊重客户体验、满足客户多元需求的线下智能渠道，使网点运营模式和服务流程全面转向“以客户为中心”，将网点建成客户关系管理中心、客户体验中心和 O2O 落地服务中心，重塑银行物理渠道的优势和价值。

网点转型 4.0 的路径包括：智能化运营、O2O 一体化发展和轻型化业态，其核心内涵是“以客户为中心”。它不仅是对银行网点运营模式、乃至思维观念的一次创新性、颠覆性革命，更是互联网时代下银行深耕客户关系、真正实现“以客户为中心”经营模式的重要突破口，是新时期银行攫取新的发展动力的关键战略环节。

对我行网点而言，目前处于第三阶段转型尚未完成的阶段，网点营销力、辐射力和竞争力较同业先进水平仍存在一定差距，同时又面临互联网金融冲击、客户消费模式调整等现实挑战。因此，我行网点转型 3.0 和 4.0 可能需要同步推进。另一方面，4.0 版本的“智”转型有望在人力资源释放、业务发展带动等方面显现出良好的作用，使网点由交易操作型向营销服务型转变、由坐商向行商转型成为可能。因此，网点转型 4.0 的实施也将助推转型 3.0 目标的实现。

## 二、网点转型 4.0 之智能化探索

### （一）智能化运营模式是网点转型 4.0 的主引擎

网点智能化改造并非简单地增加一些智能设备，而是通过业务智能处理、服务流程再造等，实现网点运营模式从“医院就诊”到“餐馆就餐”的根本性





变革。

### 1. 传统网点运营模式——“医院就诊”

传统网点运营模式的特点是“以柜台为中心”。客户来到网点后，根据业务需求，在不同的区域等候和移动，而柜员则在固定位置内，“坐等”客户上门。这种模式与“医院就诊”十分类似，医生坐在诊室内，患者跑上跑下，完成挂号、化验、缴费、取药等流程。近年，银行虽然根据产品和客户的不同，划分出高柜、低柜、贵宾区、自助区等，并采取了业务集中处理、预（免）填单、部分业务分流至线上或自助设备、充实大堂经理等举措，但“以柜台为中心”的运作模式并未发生实质性改变。只是相当于医院优化了科室分布，设立了检验中心、手术中心、专家门诊，实行了导医分诊、网上挂号等。

### 2. 智能网点运营模式——“餐馆就餐”

智能网点运营模式的特点是“以客户为中心”。客户来到网点后，在智能设备前自助处理交易、自主选择产品，柜员、大堂经理、现场授权主管等变身“客户服务专员”，与客户面对面提供营销服务或进行操作指导，必要时会核实客户身份。智能服务模式变“柜员操作”为“客户自助完成”，变“客户围绕柜台动”为“员工围绕客户动”，变“以操作无误为目标”为“以客户满意为目标”，是对网点传统运营方式的一次根本性变革。这一过程与“餐馆就餐”如出一辙，即顾客坐于餐桌前，服务员根据顾客需要随时提供点餐、上菜、结账等全流程服务，是“以客户为中心”经营模式的集中体现。

### （二）网点智能化探索的成效——以我行深圳分行为例

深圳分行是我行网点智能化建设的先锋，该行已于2015年9月完成全辖网点的智能化改造，并在营销人员补充、客户维护能力、业务发展带动、运营成本控制和风险管控效果等方面取得了良好成效。



图3 我行深圳分行智能网点实景

### 1. 营销服务人员有效补充

智能化改造前，深圳分行运行管理条线有 2150 人，占分行全部人员的 40% 左右。智能化改造后，90% 以上的个人业务可通过智能设备完成，网点只保留 1-2 个现金柜口便可满足客户大部分交易需求，大幅降低了柜员、授权主管、分支行中后台等运行类人力资源的占用，使其可以从柜面、网点和办公室中走出来，充实一线营销和服务力量。

到 2016 年 6 月末，深圳分行网点已减少常开柜口 309 个，较智能化投产前下降 28.7%；已分流综合柜员 709 人，占目前柜员总数（1563 人）的 45.36%，网均分流 5.2 人，主要补充至客户服务专员、客户经理等岗位。此外，深圳分行还撤销了 2 个远程授权中心，远程授权主管由 65 人压降到 32 人，减少了 49.23%，人力资源利用效能明显提升。

可见，智能化运营模式使网点转型中最难的“人从哪儿来的问题”得以破解。营销服务人员的有效补充，使网点由交易操作型向营销服务型转变、由坐商向行商转型成为可能，使客户关系的改善成为可能。

### 2. 客户满意度显著提升

智能服务模式既满足了客户快捷高效办理业务的要求，又体现了银行对客户的高度重视与热情，同时还兼顾了新生代客户崇尚自助体验的需求，因而显著提





升了客户满意度。一是业务办理效率明显提高，深圳分行个人开卡联动开立电子银行、修改手机号码、结售汇、挂失等高频复杂业务办理时间平均缩短了70%<sup>3</sup>。二是与客户的交流方式由面对面的“隔窗式”变为肩并肩的“顾问式”，“客户不动员工动”的模式使沟通与服务随处可得，不仅满足了客户受尊重的心理需求，更使消费者主权得到了充分体现。

当体验到智能网点舒适的环境、人性化的设备、便捷的流程以及客服专员贴心的服务后，不少客户被重新吸引回网点。2015年12月，深圳分行134家智能网点网日均到店客户471人次，较2014年同期（当时非智能网点占大多数<sup>4</sup>）的254人次大幅增长85.7%；网日均业务量439笔，较2014年同期的204笔大幅增长115.6%。

可见，智能化运营模式赋予了网点新的生机和活力，使互联网时代下银行物理渠道的价值和优势再度显现。网点成为银行经营客户、深耕客户关系的重要阵地，更是不可或缺的客户关系管理中心、客户体验中心和O2O落地服务中心。

### 3. 对业务促进作用明显

网点智能化对业务发展起到了明显的带动作用。一是客户数量快速增长。2015年7月末<sup>5</sup>，深圳分行首批33家智能网点个人有效客户数较年初净增8.09万户，增长5.1%，比其他网点<sup>6</sup>高3.3个百分点；个人优质客户数净增2.12万户，增长8.8%，比其他网点高1.2个百分点。二是产品渗透率明显提高。首批智能网点渗透两个及以上产品的个人客户数<sup>7</sup>达97.83万户，较年初增长11.3%，比其他网点高2.4个百分点；渗透两个及以上产品的个人优质客户数<sup>8</sup>为9万户，增长14.8%，比其他网点高2个百分点。三是客户金融资产稳步增长。首批智能

<sup>3</sup> 开卡联动开立电子银行从13分钟压缩到3-5分钟，修改手机号码由7分钟压缩到3分钟；结售汇由10分钟压缩到1分钟，挂失业务由15分钟压缩到3-4分钟。

<sup>4</sup> 2014年12月末，深圳分行智能网点有9家。

<sup>5</sup> 2015年3月末，深圳分行投产33家智能网点；2015年9月末，该行实现智能网点全覆盖；故7月末是智能网点与非智能网点并存、恰好可以进行业绩比较的时点。

<sup>6</sup> 包含部分2015年一季度后上线的网点，如果剔除这部分网点，智能网点的优势会更加明显。

<sup>7</sup> 标准为客户使用网银、电话银行、手机银行、工银信使、融e手机客户端、信用卡、贵金属产品、个人代发工资、个人理财、基金、保险、三方存管、个人外汇、个人贷款、融e购、账户商品等16个产品达两个或两个以上。

<sup>8</sup> 标准为基础组合产品（网银、电话银行、手机银行、工银信使、融e手机客户端）和非基础产品（信用卡、贵金属产品、个人代发工资、个人理财、基金、保险、三方存管、个人外汇、个人贷款、融e购、账户商品）使用两个或两个以上，其中基础组合产品使用两个以上算一个。

网点个人客户金融资产较年初增长 10.4%，比其他网点高 6.2 个百分点；日均储蓄存款增长 3.9%，比其他网点高 5.7 个百分点。四是多项产品营销成效显著。首批智能网点网日均新发信用卡 33 张，比其他网点多 13 张；电子银行证书客户较年初增长 66.7%，比其他网点高 23.7 个百分点。

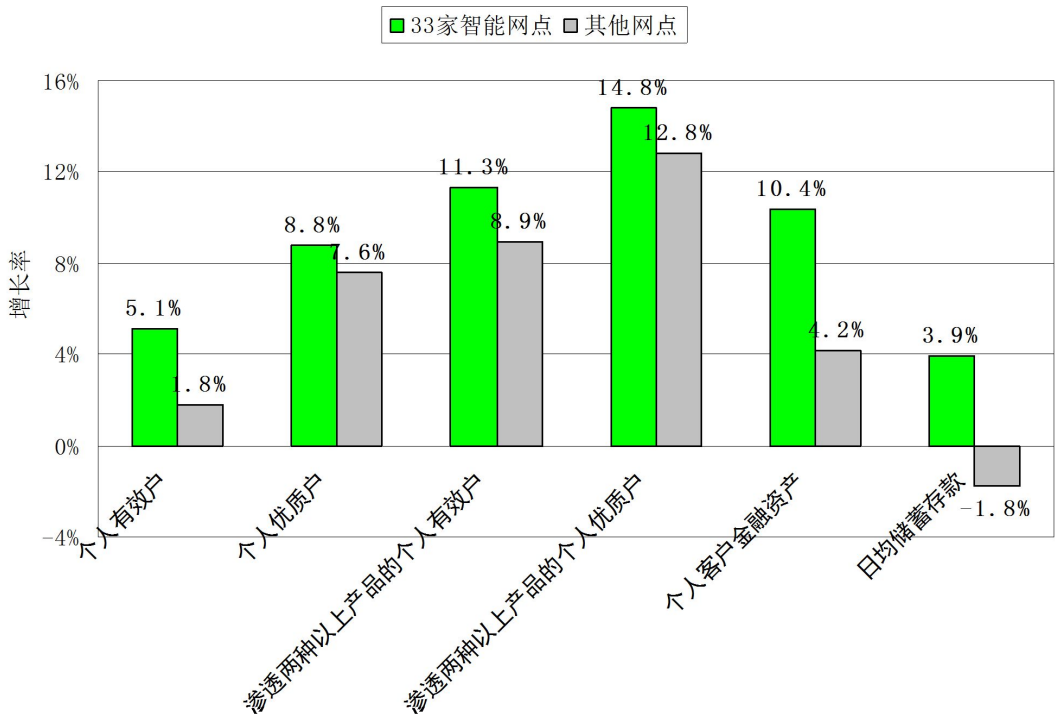


图 4 深圳分行智能网点的业绩优势（2015 年 7 月末）

可见，智能化运营模式下，客户体验更佳，对我行的满意度和忠诚度更高。当基本业务需求得到高效满足后，客户比以往更愿意接受服务人员的建议，使我行的营销机会和营销成功率均大为提升。

4. 网点运营成本大幅降低

智能化改造除投入一定机器设备外，对网点基本可以做到“零装修改造”，且后期网点运营中的凭证使用、影像扫描、人员外包、物业租金等多项成本都会降低。以深圳分行为例，2015 年该行共压缩柜口约 240 个，以一个柜口标配机具 2 万元计，可节约机具费用 480 万元；网点凭证费用支出 400 万元，同比下降 180 万元；业务集中处理碎片量 3048 万个，同比减少 1066 万个，由此减少外包录入人员 7 人，节省外包费用 37 万元/年；客户服务队伍充实后，网点外包服务人员减少 124 人，按 2015 年 4750/人月薪支出计算，共节省外包费用



707 万元/年。上述合计可节约运营成本 1404 万元/年。而网点智能设备投入 2676 万元，按 5 年折旧，每年需投入 535 万元。综上，分行每年能够压降成本 869 万元。深圳分行网点数量占全行网点的 0.81%，若依据该行情况大致推算，全行网点智能化后每年可压降成本约 10 亿元。

表 1 深圳分行智能化网点改造的成本变化

项目	金额（万元）
<b>成本节约/年</b>	<b>1404</b>
机具费用	480
凭证费用	180
外包录入人员费用	37
外包服务人员费用	707
<b>成本投入/年</b>	<b>535</b>
<b>成本压降/年</b>	<b>869</b>

可见，网点智能化所节约的运营成本不仅可以覆盖智能设备的投入，而且还能明显压降网点的日常运营成本，实现“小投入、大产出”。若考虑到智能网点所需的营业面积更小、位置可选在二楼等因素，新设网点的装修、租金和物业成本还可大幅降低。

### 5. 网点风险管控效果提升

在传统柜面操作模式下，柜员既承担客户身份审核的职责，又负责业务的操作处理，易出现注意力分散、审核不严的情况；而智能服务模式下，客户服务专员专注于客户身份真实性的审核，风险管理效果明显提升。据深圳分行外部欺诈系统统计，智能网点投产后成功堵截了多起假冒开户，形成了对不法分子的有力震慑。智能化运营模式通过多样化控制手段提高了对客户身份真实性、意愿真实性的审核效果，从根本上把控住了外部欺诈风险的实质。

智能化运营模式还通过流程固化降低了合规风险，通过精简业务环节降低了操作风险，通过减少员工干预机会降低了道德风险。一是对于监管部门及总行制度中涉及的业务合规性、资料完整性等要求，通过系统硬控制、流程固化来实现，消除了人为因素导致的业务办理不合规、资料不齐全等现象。二是避免了纸质填单或口述需求情况下的多次信息交换、多次输密、多次打印、多次

签字等问题，免除了柜员操作、核算要素管理等风险环节，精简了远程授权、业务集中处理、事后监督、日终轧账等操作流程，大幅降低了传统运营模式下易发生的核算差错和操作风险。三是由客户自助办理开户、电子银行注册、介质领取等业务，不存在柜员单人传递网银介质的情况，减少了员工干预业务的机会，有效控制了道德风险。

### （三）网点智能化探索遇到的困难和问题

根据调研，尽管我行网点智能化建设取得了一定成效，但在实际推进过程中依然面临着一些困难和问题，这包括思想认识有待提升和统一、配套机制尚不健全、优势成效未在全行体现、同业赶超势头明显等。

#### 1. 对网点智能化的认识有待提升和统一

网点智能化是一种全新的运营模式，它与原有的机制、流程和办法不完全兼容，甚至存在冲突。分行在试点过程中，遇到的最大困难也是新流程、新模式与现行制度、规定的碰撞，而其中的核心问题是受固有思维观念的影响和制约。例如，有人认为智能服务打破了传统的运营模式，存在一定的风险点，因而要限制其发展。但事实上，如前所述，智能化运营模式不仅没有放大风险，反而使实质风险环节得到了更好的控制，有效减少了多项风险的发生。即使一些风险敞口未能完全覆盖，也基本是发生概率较低的风险（如未识别出伪冒办卡等），且这些风险在柜面模式下也可能发生。因此对网点智能化的风险没有必要“因噎废食”，也不应据此抑制这项真正契合客户需求和我行整体利益的创新。当前，对网点智能化建设在总行层面尚未形成共同推进的合力，相关部门对智能化运营模式的认识有待提升和统一。

#### 2. 与网点智能化相适应的配套机制尚需完善

截至2016年10月末，我行已完成智能化改造网点9607家，对全部网点的覆盖率达到59%。其中，深圳分行、甘肃分行等已实现辖内网点的全覆盖。2016年三季度，我行智能化网点审核类业务整体迁移率超过56%，客户平均排队等候时间减少3.83%，网均压降柜口1.02个、释放柜员1.19名。但目前与智能化相适应的风险管理、岗位管理和业务规范等配套机制尚不健全。如基于智能化运营模式的风险监控系统、风险管理模式和工具等需要总行加以重构或丰富；对客服经理的岗位设置、职责权限和考核办法等需要总行明确和统一；对智能终端的



功能设计、投产运营和参数管理等需要总行推动和规范。

在网点智能化推进过程中，相关配套机制和制度办法的缺失可能导致：一是将原有业务处理流程和风险管理办法简单套用于新技术平台，抑制创新的速度与成效；二是可能引发不必要的风险，进而造成对网点智能化意义和必要性的全盘否定；三是可能导致对网点智能化改造的资源投入不足，制约智能服务的推广。

### 3. 网点智能化的优势与成效未在全行体现

目前，我行只有少数分行实现了智能服务对个金条线非现金业务和个人网银业务的基本覆盖，而大多数分行在智能服务功能丰富性、业务处理便捷性等方面仍处于起步阶段，网点智能化的优势和成效尚未在全行范围体现。一是大部分分行智能终端的功能还较为单一，对于网银开户、挂失、密码重置、结售汇、信用卡申请、手机号重置等柜面耗时较长的交易或创新型业务，上级行一些部门简单以风险控制等为由，不予批准投产上线，制约了分行网点智能服务的进展；二是对公业务、国际业务智能化推进缓慢，某分行于2015年年中向总行提交了推进对公业务智能化的申请，但至今未得到任何批复，相关创新只得暂时停滞；三是对接网点智能化建设的研发力量不足，导致产品开发周期长，创新效率低，难以适应互联网时代迭代开发和同业竞争的要求；四是基于智能化运营模式和大数据库支持的客户精准识别和智能营销建设缓慢，对一线营销服务人员的支持力度不足。

#### （四）对我行网点智能化建设的建议

从我行已取得的成效和同业发展趋势来看，智能网点代表商业银行网点运营模式改革的发展方向；是互联网时代下推进线上渠道与物理网点O2O一体化的有效路径；是大幅降低传统运营成本的有效措施；亦是大幅提升网点竞争力的锐器。我行应抓住这个重要战略环节，排除困难和疑虑，集中资源大力推进网点智能化建设，带动全行业务流程与运营模式真正转向“以客户为中心”，赢取新的发展动力。对我行网点智能化建设中存在的具体问题，建议从思想认识、配套机制、考评体系、功能开发等多个方面予以解决或改进，而这些大多需要总行层面的设计与推动。



## 1. 统一思想认识，形成战略合力

智能化运营模式背后对应的是对客户需求的重新认识与把握，是对渠道功能的重新布局与优化，是对业务流程的重新设计与再造，关乎全行的长远发展和竞争力的提升。因此，只有统一相关部门的思想认识，在总行层面形成合力，才能在实践中取得应有的成效。思想认识是网点智能化建设中要解决的首要问题。

对于新模式与旧模式的冲突与碰撞，应当以客户利益和全行发展利益为准则加以判别。对符合客户利益和我行发展利益的创新，应予以支持、鼓励，并允许试错和开展风险补偿。相关业务的操作流程与风险控制，应基于新的技术平台和运营模式进行深入分析和重新设计。对不符合客户利益和我行整体利益的固有思维和制度，建议予以坚决摒弃、全面打破。如果仍然将旧制度、旧流程照搬到新平台，或只是将少部分柜面业务迁移至新平台，那么智能化运营模式的的生产力难以真正迸发，也就失去了推进智能服务的意义和效果。

## 2. 完善配套机制，优化运营体系

智能服务模式下，网点的服务流程、岗位设置、员工职责权限、业务风险点等均发生明显变化。相应地，我行的运营体系、配套机制、风险管理等也应以智能服务为依据，进行重新调整或变革。

其一，建议总行尽快出台智能服务管理细则及操作指引，对网点岗位设置、客服经理职能、核算要素管理、运行督导检查等进行统一细化和规范，特别是应结合央行支付新规，明确客服经理的岗位任职资格和职责权限等。同时，应把“以客户为中心”的理念内化到这些业务流程和管理办法中。其二，建议总行尽快出台智能服务风险管理细则，建立适应新型运营模式的、能够有效把控实质性风险点的风险管理机制。这其中应重点关注：客户身份真实性的审核；客户交易意愿真实性的审核；客户风险意识教育与风险揭示等。其三，智能服务的风险管理应主要着眼于系统性风险的防范，对于偶发性风险可通过监控检查、风险补偿等措施来管理。

## 3. 重塑考评体系，合理考量业绩

建议总行基于智能化运营模式的特点，重塑网点考核体系，建立能够真实反映网点业绩和运营状况的考核激励机制。当前，一些分行网点智能化推广得



较好，柜面业务迁移率较高，大部分个人业务由客户在智能设备上自助完成。但这同时导致柜面工作量降低，与网点运营标准化的评价指标出现一定冲突。在“2015年四季度全行网点运营情况通报”中，智能化网点覆盖率最高的深圳分行<sup>9</sup>由于柜员人日均业务量较低等因素，D类和E类（“低效”）网点占比高达92.5%，且在全行网点运营管理评价得分中处于倒数第二位。显然，这与该行网点实际效能和发展情况不符<sup>10</sup>。为此，建议短期内将智能设备办理的“客户自助+现场审核”类业务<sup>11</sup>纳入运营标准化评价体系；中期内建立一套符合智能化运营模式特点的网点考评体系，并降低对柜员业务量的考核权重，而增加对客户维护成效、产品营销业绩和网点经营效能的考核。

#### 4. 加快功能开发，抢占市场先机

为适应互联网金融时代的市场竞争，增强产品创新的及时性与实效性，建议总行指派专门的研发团队对接网点智能化建设，着力丰富智能终端功能，改善客户服务体验，并使智能化运营模式的优势和效能在全行充分体现。一是尽快在各分行实现智能服务对个金条线非现金业务和个人网银业务的全面覆盖；二是加快对公开户、票据处理、凭证出售等对公重点业务和分行特色业务的开发投产进度，抢占市场先机；三是利用大数据技术和智能移动终端，为客户服务专员和客户经理开展精准营销和外勤营销提供支持；四是探索线上线下一体化服务，实现线上网点预约及业务预处理与线下网点智能服务的有机结合。

### 三、网点转型 4.0 之 O2O 一体化与轻型化探索

#### （一）O2O 一体化是网点转型 4.0 的助推器

O2O 一体化旨在通过入口、场景和系统平台的线上线下融合互通，构建基于网点的 O2O 价值链和生态圈，使网点服务主动融入客户线上线下各类生活、商务和金融场景，激发网点客户价值创造能力和经营活力。调研中，一些分行通过打造“融 e 购线下体验店”、“工银 e 生活 O2O 网点”等，创造场景实现线上线下渠道的互通共进。

<sup>9</sup> 智能化网点发展中较快的甘肃分行、北京分行也存在同样问题，这两行 D 类+E 类网点占比分别达 73.7% 和 42.1%，在网点运营管理评价中分列第 37 位和第 30 位。

<sup>10</sup> 2015 年深圳分行网均净利润 5597 万元，在系统内排名第二，显著高于 1446 万元的全行平均水平。

<sup>11</sup> “客户自助+现场审核”是指客户在网点内通过智能设备提交业务办理信息，大堂审核人员现场核实客户身份后完成业务处理的服务方式，包括新开借记卡、注册电子银行、大额转账汇款、挂失等业务。

如四川分行通过先进的展示设备、产品实物、员工陪伴式服务和体验式营销等，为客户提供全新的服务体验。目前已建成 13 家“融 e 购线下体验店”，均由省分行互联网金融营销服务团队直营，突破了此类网点的运营管理瓶颈。同时，还借鉴成熟商业运作模式，以持续的“O2O 活动策划”<sup>12</sup>为手段，增加客流量，构建线上线下相互引流、金融业务和非金融业务相互促进的生态体系，网点业绩大幅提升。四川内江中兴支行通过在网点内部设置 O2O 线下营销体验区域，从 2015 年 6 月初投产至 9 月末，日均到店客户数达到 500 人左右，较内江分行同时期同类网点多 100 余人；日均开卡 31 张，较同时期同类网点多 18 张。

四川乐山分行以景区支行为切入点，探索“工银 e 生活 O2O 平台”建设。该行以峨嵋旅游景区网点为试点，围绕游客需求，为旅行者提供景区门票取票、景区实景播放、特产及纪念品购买、扫码打印照片、邮寄明信片、手机充电、儿童娱乐、母婴休息等多种服务，同时推进覆盖旅行者衣、食、住、用、行的线下商圈建设，探索“工银 e 生活”平台在网点落地。即线上为各类商户搭建前台界面，向旅游消费者推送旅行攻略和各类信息，线下通过网点全方位服务商户，打造旅游特色场景和“金融+商业”的生态环境，为每一位到网点的客户提供触手可及、与生活无缝连接的金融及非金融服务。全渠道整合、多场景应用运营平台的搭建，使网点对商户和零售客户的吸引力均大为增强。

<sup>12</sup> 包括跨省渠道合作的探索（如与海南分行共同举办“蜀你最嗨”开心购物节），也有省分行策划的“双 12 贵金属节”、“四川芒果节”等，还有二级分行的特色活动（如“宝贝心中最美的大海”绘画活动、“双 11 工行约跑”等）。

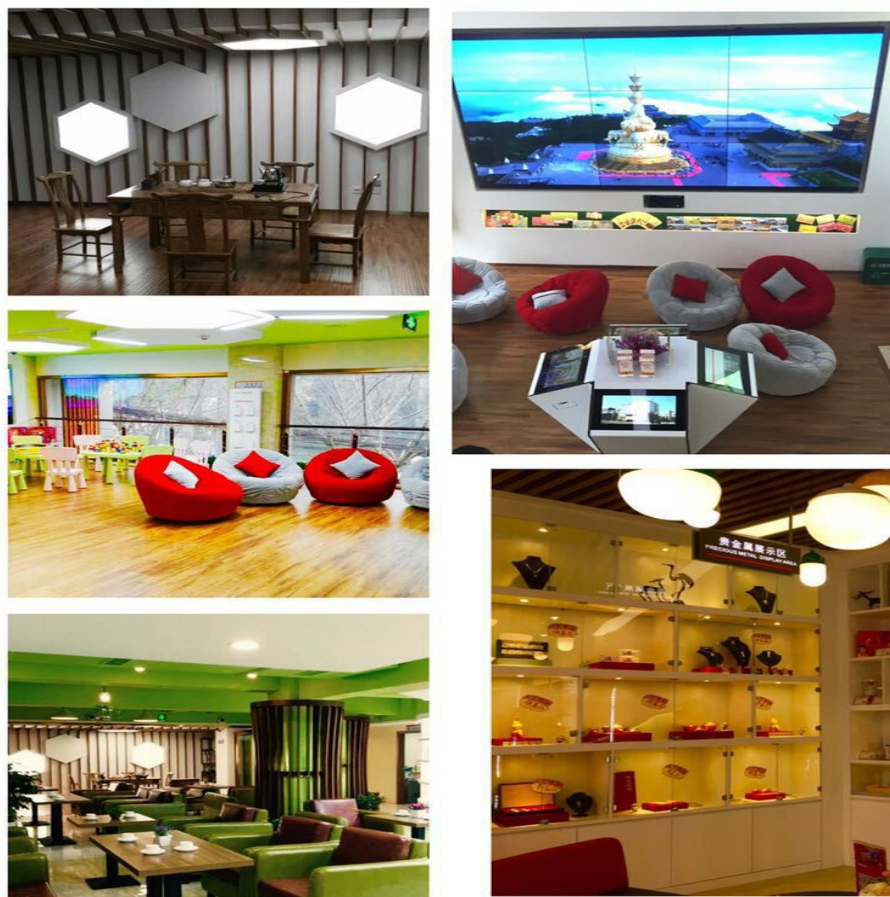


图5 我行四川乐山峨眉景区支行实景

## （二）轻型化业态是网点转型 4.0 的加速剂

理财便利店是轻型网点的主要业态，这里的“轻”即“资产轻、人员轻、成本低”，但客户体验和客户服务并不“轻”。近年，一些分行选择客户流量稳定、客户结构单一的网点开展理财便利店改造，并对这类网点的人员配置、考核办法和服务模式等进行了探索。如至 2015 年末，四川分行已建成投产 52 家理财便利店，其中无高柜网点 30 个，网均从业人员 4 人，较改造前减少 2.4 人，网均和人均产能同步提高。同时，该行近半数的理财便利店实现了智能化服务，做到“减柜不减服务”，在大幅压降运营成本的同时，有力推动了网点从交易型向服务型转变。

进一步从人力资源优化看，四川内江分行选聘了一批创新思维活跃、工作能力强的青年骨干担任理财便利店负责人，授权网点负责人挑选网点其他人员。



该行理财便利店网均人员 4 人，较改造前网均减少 12 人，实现柜员向销售类人员转岗 8 人。从考核方式看，内江分行针对理财便利店的特点制定了开放式的专项考核办法，授权网点自主选择经营方向和业务、产品发展重点。从业态创新看，内江分行联手万达广场，开创“店中店”轻型网点，共享商场客流。该网点没有设置现金柜台，只设立了 1 个非现金柜台，网点人数控制在 5 人以内，不仅有效节约了网点运营成本，而且将更多的营业面积作为客户体验区域，成为理财便利店的一种新的业态探索。

#### 四、同业网点转型 4.0 的进展与特点

##### （一）建行“智慧柜员机”的推广

根据规划，建行计划将网点打造成“产品展示平台”、“客户交流平台”和“客户体验平台”。在智能银行建设方面，建行的创新能力和发展步伐并不亚于我行。以建行深圳分行为例，其依托总行的大力支持和鼓励试错创新的机制，仅用半年时间便实现了智慧柜员机（STM）的全网投产覆盖。2015 年底，建行宣布全面上线 STM，与之前的 ATM、VTM 并列为三大序列产品。目前，建行网点智慧转型稳步推进，试点应用智慧柜员机 2 万余台。较之传统的柜台服务，建行智慧柜员机的应用大幅节省了开户、结售汇等复杂业务的办理时间，节约了营业面积和人力成本，将一大批员工从柜面业务中抽离，转而为更多的客户提供更加高品质的服务。

建行网点智能化建设的特点和优势包括：一是研发进度快。建行总行针对 STM 项目成立了专项开发团队，配备了充足的研发力量同其深圳分行直接对接，实现了对智能化创新的及时响应和迅速跟进。如建行总行 2015 年 7 月来我行深圳分行交流，12 月底就做到了深圳地区 STM 全网投产。二是开展对公业务智能化探索。建行深圳分行同步立项开发了 STM 对公智能化业务，目前已实现票据受理和出售，在对公业务智能化方面领先于我行。三是打造社区微银行。建行在社区微银行通过 STM+VTM+ATM，实现 24 小时不间断为客户办理业务，并通过线上微信端预约预填、线下实体店服务，打造线上线下一体化服务模式。





图6 建行智慧柜员机（STM）实景

## （二）农行“超级柜台”的优势

为实现网点由交易处理向服务与营销的转型，农行同样在大力推进网点智能化运营模式。截至2016年5月末，该行“超级柜台”已推广到37家分行1.84万个营业网点，网点覆盖率接近80%，日均业务量140余万笔。农行深圳分行、甘肃分行等已实现“超级柜台”的全网覆盖。

农行“超级柜台”是基于“大堂现场引导、客户自助办理、后台专业审核、系统自动触发账务”的智能化业务处理模式，于2014年9月正式上线，2015年快速铺开。“超级柜台”兼顾了效率与安全。一方面，显著提高了业务处理效率，全过程“零传票、零复印、零盖章、零纸质档案”。客户在智能机器上自主发起业务申请，填写少量信息即可完成业务办理和介质申领。另一方面，在流程设计及业务规则中嵌入了对关键风险点的把控，通过身份证识别器、人脸识别技术、后台人员专业审核等对客户身份进行多重验证。

农行智能网点在设备功能和设备类型上有明显的比较优势。从设备功能看，农行“超级柜台”将全部柜面业务迁移至智能设备，可受理业务范围与柜面基本相同，而且做到了对公开户联动企业网银、企业理财、银企对账、结算套餐等11项对公产品签约的一站式处理，农行成为国内率先实现对公业务智能化的银行。从设备类型看，农行“超级柜台”的形态十分丰富，包括大堂式、桌面

式、环岛式和便携式四种设备，特别是“便携式超级柜台”配以专用保管箱和移动视频监控设备后，可将业务延伸到社区、学校和医疗机构等客群密集区域，使该行获客能力显著提升。

表2 农行“超级柜台”的特点及优势

特点	内容
业务功能丰富	将全部柜面业务迁移至智能设备，可受理业务范围与柜面相同，服务产品数量达到 103 项
	实现个人开卡、密码重置、挂失补卡、跨境汇款、理财签约等多项功能
	具备“对公开户+11 项产品签约（对公理财等）”功能，率先实现对公业务智能化处理
	支持分行特色业务加载
设备类型多样	包括大堂式、桌面式、环岛式及便携式四种不同形态的设备
	便携式超级柜台配以专用保管箱及存储便利且安全保密的移动视频监控设备，可将金融服务送到社区、学校、医疗机构等

### （三）中行智能网点改造的三个层次

中行智能化网点建设的目标是全面提升各渠道服务功能和效率，打造跨渠道体验一致性；核心理念是“智能化、网络化、互动化和综合化”，即 4i（intelligent, interconnected, interactive, integrated）。围绕“4i”，中行通过流程优化、产品创新、智能设备升级、数字媒体和人机交互技术应用等，为客户提供全新体验。截至2016年6月末，中行在内地已完成4112家网点的智能化升级改造。

中行将智能网点划分为智能化旗舰店、智能化网点和小型智能化网点等三个层次。其中，智能化旗舰店不仅配备了各类智能设备，而且全面优化了网点功能分区，扩大了客户体验区域，设计了差异化客户服务路线，并优先投入新产品，旨在打造全新品牌形象。智能化网点则重点植入新流程、新服务，辅以设备升级与布局优化，以较低投入提升网点业务处理与营销拓展能力。小型智能化网点主要突出新服务，配套投放相关设备，以便民服务扩大客户基础。至于在实践中要改造成何种类型的智能化网点，中行的策略是因地制宜，即根据网点的客流量、周边的市场机会以及网点的场地、装修和设备等情况具体考量。



图7 中行智能网点自助服务区实景

## 五、对网点转型的几点认识与展望

### （一）把提升客户体验作为银行新一轮网点转型的立足点

网点转型 4.0 的目标是将网点建成客户体验中心和客户关系管理中心，客户体验最优化应成为银行新一轮渠道再造的立足点。以新办借记卡、联动开通网银和手机银行业务为例，以往通过柜面办理，需要客户将信息填表，柜员将信息录入，如有不妥之处还需重新填表，整个过程需要客户逐一核对、签署 5 张申请书或确认单，业务办理完成后会给客户 5 张回单，最后等待领卡和网银介质，耗时 20 分钟以上。而网点智能化转型后，客户信息录入等步骤均 1 次完成，期间只需客户 1 次签字，业务办理完成仅有 2 张凭条，最后直接到产品领取机领卡和网银介质，整个流程经现场服务专员协助、审核完成，只需 5 分钟左右，客户体验及对银行的认同感显著提升。

事实上，无论智能化服务、专业化服务能力的提升，还是场景化平台、O2O 一体化平台的搭建，目的都是提供能够引发客户共鸣的暖心体验，使客户对银行产生较强的信任感和认同感。未来，客户将不再局限于产品功能需求的满足，而更加注重银行服务过程或服务场景中所浸润的情感。这就要求银行网点进行转型，使客户情感得到满足、精神受到尊重、自我认知得以实现。此时，客户会心甘情愿地为良好的体验付费，银行也会达到吸引客户、留住客户、壮大客

群的目的。

## （二）网点及其专业化服务能力是银行最大的资源和优势

尽管电子商务发展迅速，但实体门店特有的作用和服务客户的功能是难以被替代的。迄今为止，中国和美国市场电商零售额所占的比重都远低于线下渠道。2015 年，中国社会消费品零售总额达 30.09 万亿元，网络零售交易额 3.88 万亿元，占比 12.9%；同期美国社会零售总额约 4.68 万亿美元，网络零售额 3417 亿美元，占比仅 7.3%。近年，国内电商巨头纷纷将线下渠道作为未来发展重要的战略布局。如京东为弥补短板，自 2014 年底起在全国县域开设了 1350 家线下实体店“京东帮服务店”和 1000 家“县级服务中心”；2016 年初，京东更是宣布全面深入线下渠道，计划年内在全国 1 万个村镇开设“京东家电专卖店”。同样，阿里也实施了“村淘”战略，计划 3-5 年内建立 1000 个县级服务中心和 10 万个村级服务站。此外，2015 年 8 月 7 日，京东宣布以 10% 的比例入股永辉超市；几天后，阿里宣布以 283 亿元人民币战略投资拥有 1577 家门店的苏宁，成为后者第二大股东。电商巨头的短兵相接显示出对物理门店的重视以及强攻线下渠道的决心。

较之于电商企业，线下渠道及专业化的服务能力是银行最大的资源和优势所在，是银行实力、信用、品牌和竞争力的重要体现。即使面对互联网机构跨界竞争的猛烈冲击，银行也不应将网点看作负担和累赘，而应视其为维护客户的宝贵阵地，并通过转型来强化这一特有优势。国际著名信息服务机构 Datamonitor 调查显示，对于复杂零售银行产品的销售和收入创造，分支机构仍是最重要的渠道，而且分支机构的重要性随产品的复杂性而提高。另有调查显示，即使那些喜欢使用网上银行和手机银行的客户，选择银行时也更愿意选择那些附近有网点的银行，这样既能获得一定归属感，也能保证在遇到疑难问题时得到银行工作人员面对面的帮助和建议。在实践中，网点依然是银行投资理财类业务的主要销售场所，特别是大额、复杂型、高附加值业务销售仍然主要依赖网点。

可见，网点是对客户深度介入的重要基础和渠道。未来，在开户和购买复杂金融产品、获取专业化咨询服务、理财规划、客户情感交流和品牌展示等涉及与客户深度互动的领域，银行网点将发挥更突出的作用。





### （三）网点智能化是对客户体验和需求的重新认识与把握，而非面子工程

网点智能化让服务更人性、更互动、更便利，客户经理可以更直接地同客户沟通、交流，获得更充足的营销时间和空间。网点智能化是对银行渠道的再造与升级，而非面子工程和样板工程，其实质是对客户体验和客户需求的重新认识与把握，是推动业务流程与运营模式转向“以客户为中心”的有效路径。因此，应将网点智能化视为银行转型发展和竞争力提升的一项系统性战略工程。

未来，在主要业务全面智能化的基础上，网点将向以下两个方向转型：一是群落化，即一定区域内的网点渠道相互协同、互为犄角，形成业态弹性、功能互补、体验互动的网点群，来促使网点资源利用最大化与效能产出最大化，将网际间的竞争关系转变为竞合关系；二是平台化，将网点打造成凝聚客户的社交化平台和链接客户的纽带，提升网点获客、聚客、粘客能力，同时优化对平台化网点的价值评价，打破现行考核机制对该类网点的束缚，使网点价值创造能力实现更大跃升。

### （四）以高频次场景带动金融交易，是银行渠道变革的重要趋势

与客户进行充分有效的接触与互动是促成交易的关键环节，其方式包括聚焦社群（Community）、搭建场景（Context）、营造话题（Content）和强化连接（Connection），即“4C”。然而，银行网点对客户的服务属于典型的低频交易。为了增加与客户接触和互动的机会，就需要跨界借势，通过线下消费体验和生活服务商圈的搭建等高频次场景，来带动低频次的金融服务场景，通过延伸服务边界来实现银行与客户之间更加紧密的连接。

从同业实践看，美国一些银行的网点正呈现出门店化、社交化、开放式的形态。进入一家 Capital 银行的特色“门店”，会让人误以为进入了星巴克。全网点可以进行业务操作的就是一台笔记本电脑和一部电话，客户自己在电脑上填写信息办理开户，如需进一步审核，则拨打电话给客服人员。网点员工充当服务生，而非经办人员，为客户热情地提供咖啡等饮品，从而与客户建立更紧密的联系。德意志银行在网点设置了儿童活动区，并引入流行品商店，将女士钱包、足球等商品与金融产品组合销售，将网点打造成富有个性和内涵的客户服务体验中心。在国内，一些银行也通过泛功能化创造场景，实现集客模式的创新。如招行携手韩国最大咖啡连锁品牌“咖啡陪你（Caffebene）”，启动了招



行咖啡银行合作模式，极大地提升了白领阶层客户的体验。还有一些银行针对大学校园设立了“理财体验店暨勤工助学中心”，针对高知群体创建了“书香银行”，针对社区客户引入了“豆丁图书馆”，针对有车一族打造了“汽车金融示范店”等。

对于以非实物产品交易为主的银行网点而言，各种场景化因素的引入使网点功能发生较大转变。未来，银行柜台将逐步削减，“柜员”很可能会成为历史名词，而代之以“客户服务专员”。金融服务将嵌入衣、食、住、行、学、玩等众多高频次生活场景之中，客户将实现从“到店”到“逛店”的转变，银行维系客群的能力有望得到极大激发。

表 3 同业网点“泛功能化”场景的搭建

银行	实践内容
ING Direct	<ul style="list-style-type: none"> <li>将网点设计成咖啡馆，为客户提供免费计算机终端和上网服务，咖啡馆店员同时也是金融顾问，为客户提供金融咨询</li> </ul>
Jyske Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>将网点改造成可以自由选购商品的店铺，将产品精心包装在主题岛的盒子中，打造成商品</li> <li>同时，在网点内引入当地最受欢迎的咖啡吧，为客户提供免费咖啡</li> </ul>
华盛顿互惠银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Occasio” 网点引入了很多普通零售业的业务，比如向小孩卖银行员工形象的芭比娃娃，销售供成人阅读的个人理财书籍</li> </ul>
德意志银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Q110” 网点中放置大型沙发，旁边配置咖啡吧、图书吧、桌上足球机</li> <li>设置儿童活动专区</li> <li>店内引入流行品商店，将女式钱包、足球相关的商品与金融产品组合销售</li> </ul>
Umpqua Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>网点设置网吧咖啡厅供客户休息和聊天</li> <li>网点设置免费的会议室提供给银行的小企业主们讨论工作</li> <li>墙上的触摸屏循环滚动着当地的一些企业信息，并设置企业的产品展示台，例如在网点内放置当地的一家面包店的面包，可以让客户试吃</li> <li>定期在网点组织丰富多彩的社区活动，包括 Wii 游戏大赛、商业论坛、读书会、足球盛宴等</li> </ul>

### （五）网点 O2O 创新将成为银行渠道战略转型的重要选择

面对金融消费行为向移动互联渠道的迁移，银行要保持竞争优势，就必须加快推动多渠道融合、重构渠道生态体系，而网点 O2O 将成为诸多银行渠道战略转型的共同选择。

客户体验是 O2O 竞争的核心，场景驱动是 O2O 运营的主线。未来，银行网



点 O2O 转型与创新将从以下三方面着手：一是建设基于网点的 O2O 入口。构建包括 WIFI、二维码、LBS、蓝牙、智能大屏以及可穿戴等在内的入口体系和基础环境，发挥网点及周边商户线下入口引流作用，使银行服务在更多的生活与商业场景中触手可及，实现线上线下全方位、全触点把握客户入口，获取客户流量。二是打造网点 O2O 基础平台。设计线下线上全渠道整合、多场景应用、信息共享与交互的网点 O2O 整体架构，对银行现有线上平台（如我行融 e 购、融 e 联、融 e 行、e 生活、e 校园等）实现综合集成与链接调用，带动双向引流和业务拓展。三是构建网点 O2O 体验场景。以社区、商区、园区、校区等不同商圈类型网点为阵地，根据网点区域地理、客群资源等属性，打造互联网金融与泛金融线下体验店（区），实现线下网点与线上平台在客户拓展、产品渗透、业务联动、体验提升等方面的有机融合。

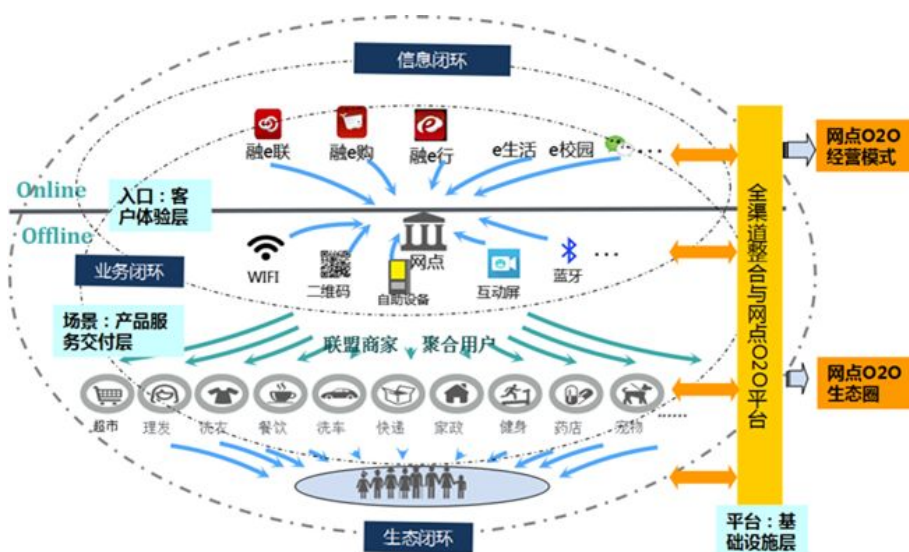


图8 银行网点 O2O 转型架构图