

研究报告

2018年第21期

2018.3.8

课题组负责人：周月秋 樊志刚

课题组成员：周月秋 樊志刚

黄旭 张曦如 董晶

执笔人：黄旭 张曦如 董晶

dongjing@icbc.com.cn

网点业务转型与市场竞争力 提升路径研究

要点

- 网点是银行服务客户和经营管理的前沿阵地。尽管近年来银行电子渠道交易替代率逐年上升，但物理网点仍然是银行重要的业务承载渠道。如何持续激发网点这一基本经营单元的活力、强化网点在银行获客留客中的作用、提高网点市场竞争力，是当前银行业经营的关键问题。
- 当前，网点受到多种因素的驱动迫切需要进行业务转型和改革创新。客户需求和行为模式发生了变化，对银行传统服务模式产生了冲击；商业银行面临着崭新的竞争格局，对网点经营绩效也提出了新的要求；金融科技创新发展给网点升级转型提供了广阔的可能性；新零售概念的兴起也给线下实体渠道重塑竞争力带来了崭新机遇。
- 为应对我行网点业务现状存在的问题，参考国内外商业银行网点转型的典型案例分析，以促进网点业务转型和竞争力为目标，本报告提出以下路径建议：一是要顺应形势，推进网点智能化与轻型化转型；二是要打造精品，建设更具专业性的综合化网点；三是要提高粘性，探索网点经营泛功能化；四是要协同发展，推动线上线下一体化；五是要布局调整，科学优化网点布局；六是要内部挖潜，加强网点人员组合优化；七是要提升效率，推动业务流程再造；八是要深化改革，以客户为中心打造极致服务体验。

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。

网点业务转型与市场竞争力提升路径研究

网点是银行服务客户和经营管理的前沿阵地。尽管近年来，银行的电子渠道交易替代率逐年上升，但物理网点仍然是银行重要的业务承载渠道，银行也一如既往地保持着在网点建设与运营上的人力资源和管理精力投入。因此，如何持续激发网点这一基本经营单元的活力、强化网点在银行获客留客中的作用、提高网点市场竞争力，是当前银行业经营的关键问题。进行网点转型和创新是银行迫切的战略选择。

一、驱动网点业务转型的背景分析

（一）客户需求 and 行为变化冲击传统服务模式

银行客户的行为模式和需求正在发生改变，并且这种改变比我们想象的要更快。数据显示，截至2017年6月，中国网民规模达7.51亿，半年共计新增网民1992万人。互联网普及率为54.3%，较2016年底提升了1.1个百分点。手机网民规模达7.24亿，较2016年底增加2830万人。网民中使用手机上网人群占比由2016年底的95.1%提升至96.3%。在非物理渠道种类不断丰富、交易不断便利的情况下，客户对网点的偏好有所下降，从“面对面的柜面交易”向更为便捷的电子渠道转移；电子商务、第三方支付和其他金融机构非银渠道的发展，也使得客户在支付和投资等方面的选择更加自由和广泛。客户对银行网点的依赖越来越少，去网点的次数也越来越少。

同时，客户在金融活动中的行为、预期和决策过程也已经发生显著改变：从被动接受信息变为自主获取信息并决策；从被限制接受金融服务的时间和渠道变为自主选择获取服务的时间和渠道。总体来说，客户的认知和决策过程不再是单一的、线性的、被动的，而是开放的、多线程的、互动性的。未来的金融市场消费将呈现买方主导、消费层次升级、用户主权兴盛等显著趋势，客户金融需求的重心开始从关注品类多少、功能强弱等基础服务，加快向追求消费品质、极致体验、专业定制与社交分享等高阶服务升级。未来大部分客户将是

多渠道用户，跨渠道消费迁徙成为常态，银行渠道网络的专业服务品质高低、跨渠道体验优劣、渠道便利性强弱等将是影响客户“以脚投票”的重要因素。

（二）竞争格局剧变要求网点重塑竞争力

银行竞争环境的变化主要体现在三个方面。一是互联网金融特别是移动金融的发展加速了电子渠道对传统网点的替代。互联网出现之前，物理网点是客户获取金融服务的最主要的渠道。网点数量多少与功能丰富程度直接决定商业银行核心竞争力。互联网金融和移动金融的飞速发展，使得电子渠道对物理渠道的替代越来越强，物理渠道的地位将进一步受到挑战。国外已经有多家“零”物理网点的“虚拟”银行、直销银行等新型银行模式获得了成功，国内多家领先银行在不断加大对电子渠道投入的同时，也纷纷试水不依赖于物理网点的类直销银行的模式创新。

二是互联网企业跨界竞争弱化了传统网点吸引力。互联网等新兴技术显著降低了金融——尤其是零售金融的进入门槛，没有任何物理网点的互联网企业也可为大量客户提供金融服务。国内互联网企业近年来大举进入金融领域，包括第三方支付、电子商务平台和电信运营商在内的各类机构、平台，不断推出个性化金融产品，迅速崛起为现代金融体系中一股不容忽视的新势力。互联网企业开发的移动电子钱包、移动基金客户端等为客户提供了传统金融机构之外的新选择。从比较优势来看，互联网企业通过依托特定技术条件的渠道创新，在简单化、标准化的金融产品销售和服务上具有相对优势，客户体验更佳；而物理网点仍是银行相对于互联网企业最大的独有优势所在，实体网点的品牌宣传效应、客户经理面对面的服务体验等都是行业后入者无法复制的资源。在受到互联网企业跨界竞争猛烈冲击的时刻，商业银行更应当及时推进网点升级，加快线上线下一体化建设，顺应新形势不断强化“网点”这个特有优势。

三是银行业自身面临新常态，对网点经营绩效提升有了更高要求。我国商业银行经历了近十年的高速扩张时期，资产规模年复合增长率一度接近20%。但近年来，随着中国经济进入新常态，商业银行的扩张速度也随之放缓，盈利能力有所下降。伴随经济下行和深度调整，银行业将告别主要依靠规模扩张实现

业绩高速增长的发展模式，逐步从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长，从外延式转向内涵式发展，从跑马圈地转向精细化经营，从传统增长点转向新的增长点。同时，中国的利率市场化改革步伐加速，从国外的经验数据来看，利率市场化改革将导致银行业整体利润水平在短时间内出现大幅下滑，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。网点租金和人工成本的上涨、硬件维护成本和设备更新的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，使得通过网点转型提升网点经营效能的需求更加迫切。

（三）金融科技为网点创新进化赋能

金融科技的兴起，使得商业银行能够更深度地洞察客户，掌握客户潜在需求，延展银行与客户的接触点，拓宽渠道视野。随着金融科技创新的不断突破，未来数字技术、智能硬件等科技创新将为网点转型带来强大动力，物理渠道将藉此实现基因进化升级，获取在未来竞争中必不可少的网络、智慧、数字等新组织因子，更好地触达与洞察客户，并获取成本降低、效能提升、人员节约等综合优势。金融科技使得服务全量客户成为可能，可以通过大数据技术和智能自助设备的应用，创新网点客户服务模式，从而不仅可以为 20%的中高端客户提供优质金融服务，而且能够与 80%的长尾客户建立多入口、数字化连接，为其提供更便捷、安全、低成本的金融服务。只有依靠金融科技，商业银行才能精深了解客户、精细设计方案、精准选择渠道，解决好客户服务的核心问题。金融科技将在未来改造甚至颠覆当前物理渠道的形态和逻辑，除智能机具设备的持续升级改造，还将在网点客户服务的全部流程嵌入新型智能方案。银行业需要提早布局，运用金融科技力量对传统渠道网络的业务运营、市场营销、服务流程及内部管理等进行数字再造，构建以数据管理为驱动的智慧、敏捷型渠道管控体系，面向线上线下各类客群实现更优的渠道、产品与营销策略匹配。

（四）“新零售”概念兴起引发线下实体价值重估

近两年，随着用户流量红利消失、同质化竞争激烈、获客与运营成本上升等不利影响，国内电商发展增速持续放缓，“拼优惠、拼扩张”的流量竞争热潮

正在降温。大批线上电商开始转头布局线下实体零售，阿里、亚马逊、京东等企业纷纷通过合作、自建等方式加快渠道下沉，以渠道互通与协同为代表的“新零售”、“全渠道”受到业界关注。新零售是实体和线上零售的优势结合，使得实体和虚拟商业间的界限愈加模糊，是对整个零售商业要素的重构。如果仅把线上的搬到线下、线下的搬到线上，只是发生了物理作用，而要实现真正的转型，需要线上和线下之间发生相互融合的化学作用。越来越多的企业认识到，未来线上线下渠道不是非此即彼而是共生共赢的关系。

线上电商加快布局线下实体、实体零售企业纷纷积极转型创新，重估实体价值、加快回归实体渠道成为新常态，这为重塑银行网点竞争力带来了新思考。商业银行具有传统线下渠道优势，以往随着线上替代率的持续上升，网点渠道的价值开始受到一定质疑。但事实上，商业银行具有天然的线上线下渠道融合基础，实体网点是银行服务客户和经营管理的前沿阵地，“新零售”概念的兴起为网点重塑市场形象、重构与客户的关系带来了崭新契机。商业银行应当拥抱新理念，成为“新零售”时代的引领者，成为线上线下多渠道融合创新的典范。

二、我行网点业务现状和问题

当前我行客户在渠道使用方面，体现出以下几方面特征：

一是线下渠道持续向线上渠道迁移。受客户金融交易行为偏好线上化、数字化和去现金化等影响，同时随着智能终端在网点的普及应用、线上渠道功能场景的不断丰富，全行业务量¹和交易量²总体继续从线下渠道向线上渠道稳步迁移。2017年上半年，全行各渠道业务量同比增长超过20%，而柜面渠道业务量同比下降近20%，自助渠道业务量也出现小幅下降。全行各渠道交易量较同期增长近15%，线下渠道交易量较同期下降约10%；线下渠道占比22.5%，较去年同期下降6.2个百分点。

二是产品交易渠道分布差异明显。个人存取款仍然是占用柜面资源最多的交易种类，占比69%。从投资理财类产品渠道交易分布看，理财类产品在网点内

¹ 业务量指包含结算、开销户等涉及账务变化以及查询明细等不涉及账务变化的业务量之和。

² 交易量指包含转账、开销户等动账类业务量。

交易仍占比较高，同时呈现出线上交易移动化、线下交易自助化的趋势特点。基金类产品呈现非常明显的移动化趋势。保险类产品因服务内容、相关条款较理财和基金产品复杂，需要专业人员提供面对面咨询辅导，因此该产品交易更多依赖网点人员的主动营销。

三是到店客户存在老龄化、低端化趋势。从2017年上半年到店客户数量看，总体呈缓慢下降态势；从客户在网点内不同渠道间迁移变化看，客户交易继续延续离柜、自主化趋势。柜面服务客户老龄化趋势逐步加剧，和其他渠道相比，55岁以上老年客户使用柜面渠道占比更多；各年龄段客户中，柜面服务45-55岁客户占比最高，达22.7%。全行柜面服务客户以四星级及以下为主，六星级及以上财富客户占比出现下降。

这些趋势对于网点经营呈现出一定隐忧：网点作为银行最为昂贵的渠道资源，并没有配置给最优质的客户，网点人员的时间与精力被大量相对低端的客户所占据，交易结算、存取款等基础业务仍然是网点工作的主体，网点的投入产出并不经济。在渠道迁移的过程中，银行与优质客户的距离在无形中被越拉越远。如何巩固下线渠道传统获客、粘客优势，尤其是增强对中高端客户和未来潜力的年轻客户的吸引力，是未来亟待思考和解决的问题。同时，由于超时等候等带来的客户满意度不足、客户评价反馈沟通机制匮乏的问题仍然存在，网点业务人员转型难、年龄结构断层的问题仍在不断加剧，线上线下渠道协同的体制机制不健全等问题也在日益突显，都对网点转型和创新提出了迫切要求。

三、转型案例分析

通信技术的快速发展和智能手机的普及颠覆了消费者的思维习惯，也将银行和顾客的关系带到了一个不同于以往的新领域。伴随着网点数量的下降，同步进行的是各家银行的网点现代化改造，对同业网点转型案例的分析，可以帮助我们探索工商银行网点业务转型与市场竞争提升的路径。

（一）美国银行：远程视频服务等智能化嵌入

美国银行在个人业务方面的收益率与运营效率长期领先于全球同业，其个

人客户覆盖近半数美国家庭。金融危机之后，除坚持方针管理³与六西格玛管理外，其在网点建设上也取得了新的突破。美国银行希望网点能提供一种体验，而不仅仅是一个交易场所。2013年其第一台智能柜员机在波士顿上线——除了日常业务功能以外，智能柜员机还支持客户与远程柜员进行视频对话。在网点中，布置独立房间支持客户与理财专员进行会议，或在没有理财专员的网点布置视频对话系统，支持客户与远程理财专员进行沟通咨询。为提供更便捷的线上线下一体化服务，美国银行在移动设备应用以及社交媒体上也作了一些改动。例如在 Facebook 上增加了“获取帮助”按钮，客户可以发信息给服务专员，获得实时解答，或预约到网点与专员会面。2017年初美国银行又开展了三家“全自动”网点试点，网点内提供 ATM 和视频会议设备，网点仅配备一名工作人员现场为顾客提供帮助。这样的设置在保障日常金融服务质量的基础上，最大程度地减少了工作人员的数量，从而降低了成本并提高了效率。

（二）富国银行：从门店银行到轻型化迷你网点

富国银行是一家立足美国本土、以社区银行业务为特色的传统商业银行，其业务发展以社区银行和批发银行为主，其中社区银行业务最为核心。近20年来，社区银行业务收入占比都在50%以上，最高超过70%。目前富国银行拥有美国最为广泛的网点渠道以及最为先进的网络金融服务体系。上世纪80年代以来，富国银行与西北银行、美联银行等几次大的并购，主要目标之一就是通过物理网点扩张实现客户服务能力的提升。21世纪初，富国银行物理网点向商店化经营转型，并最终形成了最大的经营特色。富国称自己网点和分行为零售门店（Store）。主要分为两种，一种是“零售银行门店（Retail Banking Store）”，另一种是“店内银行中心（In-store Banking Center）”。前者是富国银行的金融产品超市，每个“商店”里面都经营包括房屋抵押贷款、商业贷款等在内的80多种金融业务和数百种产品；后者是富国银行在零售店通常是超市里派驻的网点，包括ATM等自助金融服务机器，提供开户、支票、转账等简单的金融服务，并有一名专业客户经理提供面对面的咨询服务。通过转型，富国银行的网

³ 方针管理（Hoshin Kanri）：将企业高管的目标与日常生产管理相结合的企业整体管理方法。

均管理费用远低于其他同业，而网点服务能力显著增强。与此同时，其也注重物理网点和电子渠道的协同作用，2006年富国银行的网上银行交易量首次超过物理网点的交易量。2013年，为进一步适应网银、手机银行等线上渠道的快速发展态势，富国银行推出了新的轻型化“迷你网点”，每个网点占地仅1000平方英尺，不设柜台和员工坐席，更高的空间利用率和人力成本的节约，使迷你网点的运营成本仅为传统网点的50%-60%，网点服务人员会根据客户办理业务的复杂程度进行指导，鼓励客户借助各类自助设备来快速、便捷的办理业务。

（三）安快银行：社区银行典型向线上线下一体化发展

美国安快银行成立于1953年，是一家总部位于俄勒冈州罗斯伯格的小型商业银行。凭借自身独特的“门店”商业模式，安快银行被业界公认为全美最富有革新与创造力的社区银行。安快银行将所有的分支机构统称为门店，充分借鉴零售商的经营理念，将产品陈列于门店内，通过可触式销售使金融服务成为实实在在的产品供顾客体验、充分挑选。此外，与多数银行通过广布自助设备，发展电子银行来减少顾客通过实体网点获取金融服务不同，安快银行鼓励顾客参观实体门店，通过训练有素的门店销售人员为顾客提供详尽的金融咨询，并鼓励顾客浏览、体验相关金融产品与服务，从而最终达成金融交易。2006年的“邻家门店”模式是安快银行第一代零售网点模式，之后，2007年安快推出“创新实验室”，于2010年在西雅图引进第二代邻家门店网点模式，2013年在旧金山创新引进第二代旗舰店模式。安快银行门店内设有无线局域网供顾客免费上网，并为顾客提供笔记本电脑设备，灵活多变开放的“酒吧间”等；与此同时，安快银行还通过举办朗诵、讲座等精彩活动来提升客户对其品牌认知及认可；“创新实验室”则通过展示各种新兴和已有的金融服务技术来重新塑造社区及居民对金融服务的期望，进一步培育其金融消费观念。随着客户金融服务偏好及需求的演变，安快银行同样持续扩展对客户友好、基于信息技术的操作平台来吸引那些希望通过电子平台进行交易的客户群体。安快银行的电子交易平台涵盖远程储蓄系统、网上银行、移动银行、电话银行、高等自助银行、产品互动一体机以及稳健、安全的互联网网站。通过打造传统物理网点与电子银行相

结合的一体化服务渠道扩展金融服务边界，安快银行实现了对客户群体的有效拓宽。

（四）华润银行：依托超市的店中店持续优化流程

华润银行作为华润集团旗下的重要金融板块，与华润万家协同推出的“Instore Banking”（店中店）模式可以视作门店银行和社区银行在国内的典型。华润银行 2012 年开设第一家社区银行网点，充分利用华润集团下属华润万家密集的物理网点和客流，将轻型、便捷的银行网点开到大卖场中，将华润万家的零售终端渠道资源转化为金融服务基础客户及有价值客户获取的孵化平台。其店中店的面积通常在 60-70 平方米，服务人员有 6-7 个，营业时间延迟至晚上 9 点，使客户在日常购物的同时可以享受到基本的银行金融服务，包括开户、自助存取款、自助转账、个人理财、个人贷款、常见保险、公共事业缴费、通讯缴费与充值、交通罚款等多项金融便民服务。契合“体验式金融”时代客户金融服务需求特征，华润银行高度重视在服务过程中的客户体验感受，全方位强调服务流程优化及办理速度的提升。一方面，产品设计强调标准化，使客户更加容易理解；另一方面努力简化客户业务办理流程、提高办理速度。其“快乐险”保险产品仅需 6 分钟即可完成投保；“快乐贷”个人消费贷款，最快可在 3 小时内放款。

（五）民生银行、ING Direct：泛金融服务新方向

ING Direct 是一家以线上业务为主的直销银行，其业务开展主要依托电话和网络等在线方式。尽管如此，ING Direct 也在重要城市设立了具有理财顾问功能的“银行咖啡店”网点，为客户提供面对面的线下金融服务。客户可以点喜欢的咖啡和甜点，可以在角落的沙发上使用免费的无线网络上网，可以通过计算机终端登录银行账户，可以用 ATM 进行账户操作，可以向服务员（兼金融顾问）咨询金融问题和投资理财建议。

与之类似的还有民生银行小微专业网点。以民生银行厦门江头支行为例，福建出产著名的安溪铁观音，厦门市是我国主要茶叶交易聚集地之一，民生银行厦门江头支行专业化建设方向为茶叶金融，针对从种植到销售的茶叶商户提

供专营服务，从种植、加工、批发、销售、科研、应用等环节为茶叶行业提供各类融资产品、企业发债、结算，对茶叶企业高管提供财富管理、私人银行等一揽子金融服务。为了真正成为金融“茶管家”，江头支行依托民生银行总行及厦门分行的金融产品服务研发能力，为茶企提供了包括账户流量贷款、品牌经销商贷款、茶商通、小微企业网银、小微手机银行在内的一系列特色融资、结算产品。同时，还积极与地处厦门的民生银行总行茶业金融中心展开联动配合，将总行“茶产业基金、茗生贵合、中国好茶、茶宜贷”等茶业特色产品推向茶企，让茶企享受到优质的专属金融产品及服务。

综上，国内外银行在业务发展过程中，面对金融脱媒和客户习惯变化纷纷加快了网点经营转型，主要采用的网点转型路径包括通过自助终端、远程终端推进智能化、轻型化，面对业务线上化趋势推进网点的线上线下一体化，结合网点资源禀赋发力专业化、泛金融服务等。总体上，各行都选择立足自身比较优势，扬长避短、差异发展，其发展经验值得借鉴。

四、路径建议

万物互联时代，更多的银行服务会在虚拟网络中提供，以满足客户任何时点办理业务的需求。为应对客户需求的变化，在过去的几十年中，国内外银行均持续进行网点转型创新。虽然电子渠道交易替代率逐年上升，但物理网点在目前仍是最重要的业务承载渠道，用于物理网点翻新建设的资金也远远超过银行在其他渠道上的投入。网点业务转型和创新，成为在外部环境不断变化的情况下，提升网点市场竞争力的主要路径。结合上文我行网点发展现状及同业网点转型案例的分析，我们将具体的网点转型建议归结为以下几点。

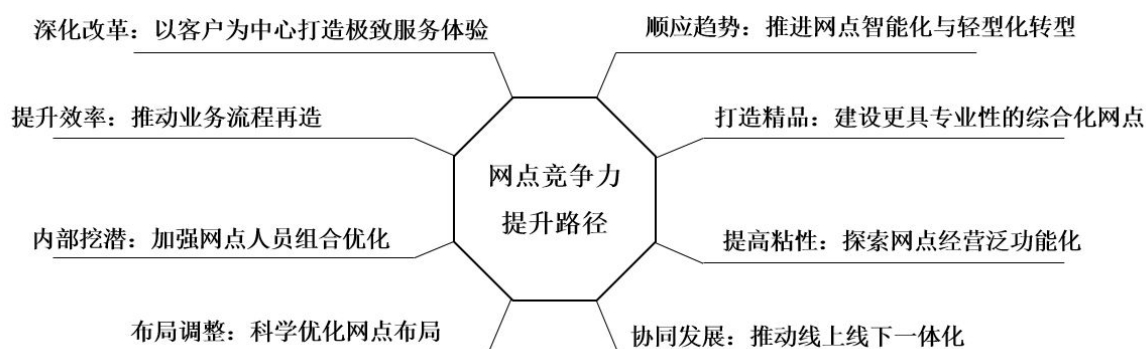


图 1：网点竞争力提升路径

（一）顺应趋势：推进网点智能化与轻型化转型

智能化、轻型化转型是传统银行网点转型的重要方向。超级柜台等智能终端的应用在有效分流高柜交易的同时，还能够提升客户交易效率与客户体验。轻型化金融便利店模式的推广，也能够缩小轻型网点面积、降低人员占用，进而压低了网点运营成本。未来物理网点竞争力的提升需要坚持推广智能化和轻型化。持续提升网点的智能化渗透，加大智能化设备布放，优化智能终端及移动服务设备的软硬件系统，同时根据服务区域的客户特征与网点服务特色合理规划，确保设备使用效率。在依托渠道自助化、智能化进行网点“瘦身”，推进网点轻型化的过程中，注重线上线下渠道全方位统筹，使服务业态更加灵活和渠道更加融合，提升客户与银行的交互体验。同时要增强对网点的管理和转型效果评估，对自助设备、智能终端的业务替代率持续监测，对客户满意度、意见反馈进行量化分析，充分发挥考核的指挥棒作用，以数据驱动精细化考核、精益化管理。

（二）打造精品：建设更具专业性的综合化网点

配置完备的综合化网点能够最大程度满足客户的多样化服务需求，但也可在耗费巨大投入后面临资源闲置。寻求客户需求与网点服务供给间的平衡，将网点打造成专业的综合化业务平台，是网点转型发展的关键。投放智能终端与自助机具可以使网点以较低的边际成本提供综合化服务，智能化过程中被替代的人力资源可经培训之后转向大堂服务、客户经理等营销、顾问岗位，专注

于拓展网点的专业化、特色化业务。由于物理位置和客群分布的差异，网点转型中应依据资源禀赋进行目标客户的精确定位，集中优势资源从硬件配置、人员配置、产品和服务配置等方面形成专业化业务模式。专业化综合网点建设可以有多种方向：一是交易型网点或商务型网点，加快自助设备投入和智能化建设，设立类似美国银行的远程视频会议室，提供远程咨询和理财顾问服务，去柜台化、去现金化、去卡片化，打造智慧银行和体验中心。二是面向高端客户围绕综合金融服务、投资组合规划、境外投资等高端金融需求，配备专业顾问队伍，建设财富管理服务中心。三是根据分支机构区域市场环境和主要客群，分类推进消费信贷中心、小微金融服务中心、外汇与跨境金融服务等专业化支行建设，并按网点客户类型进一步细分为汽车金融门店、养老金融门店、商贸结算门店等轻型、精品、特色化网点，从而建立差别化竞争优势，契合周边生态，精耕本地市场，逐步形成“小而美”的竞争优势。

（三）提高粘性：探索网点经营泛功能化

据德勤研究报告统计过去10年由于监管政策、银行信息化和流程改造、电子渠道发展以及业务创新对网点基础服务和交易功能的影响，网点的不可替代性由过去的接近100%，已下降到不足20%。随着监管在风险可控的前提下对金融创新的鼓励，线上业务范围的增加，网点的吸客、流客能力会进一步受到挑战。网点泛功能化成为吸引和保留客户到店，提升网点竞争力的一种新尝试，在满足客户金融需求的同时，提供附加在金融业务上的非金融服务。民生银行的小微金融网点和ING Direct的咖啡银行为网点经营泛功能化转型提供了实践参考。在探索网点泛金融化转型的过程中，建议注重以下两点。一是充分运用数据技术，采用科学方法研究客户结构、客户需求、客户偏好，对转型方向精准定位，针对主要客群进行附加服务和网点风格设计，如在商务群体聚集区提供咖啡银行服务，在4S店聚集区提供汽车主题服务，在学生群体聚集区提供教育、娱乐泛金融服务。二是在保障高水准金融服务的同时，也注重泛功能服务能力的提升，向服务业零售商学习服务理念和服务规范，如派送员工到以服务致胜的典型酒店、餐饮体验超预期服务文化，进行短期礼仪培训和客户服务培

训。

（四）协同发展：推动线上线下一体化

互联网发展带来的时间碎片化使得客户的银行渠道使用习惯也发生碎片化，缺乏协同性的简单多渠道服务提供并不能满足客户对金融服务的期待。以客户为核心的“线上线下”渠道融合，提供一致的、无缝化的全渠道服务，才能带来客户体验的升级。当前阶段，O2O的发展已经不是简单的渠道拓展，重点已经转向渠道间的“协同”发展。未来网点竞争力的提升，建议从以下几个方面进行线上线下的协同规划。一是注重平台间的联通和后台信息流的融通，在未来平台的升级优化和新平台构建中，以客户为中心进行顶层设计，充分考虑平台与其他渠道、场景的联动能力，推动渠道间的信息交互及内容一致。二是利用网点WIFI、智能终端及三融平台的O2O入口增加线上线下的交互引流，集成全渠道数据，根据客户需求及业务特征判断客户时点渠道偏好，采用恰当渠道触达客户，引导客户与银行进行持续的业务交互。三是构建以网点为中心的金融生态圈，根据客户的资金网络、社交网络、金融交易历史，挖掘网点周边的金融生态及其客户子群，通过组织线下微沙龙、建立线上融e联群组，整体服务规模加大的生态子群，并通过生态圈网络开展交叉销售、个性化推荐和社会化营销，拓宽生态边界，改善客户与银行交互体验，增加客户在网粘性。

（五）布局调整：科学优化网点布局

城镇化进程中人口的迁移、聚集，网点经营业态也在竞争中不断变迁，在推进网点智能化、轻型化、专业化的过程中需要对网点布局进行科学优化。一是注重网点布局的系统性和整体规划，试点网点群落建设，进行一中心、多卫星的网点规划布局调整，尝试建立“旗舰店+特色门店+轻型网点”的网点体系。二是注重网点布局优化的科学性，利用行内客户聚集数据、到店数据及外部运营商数据、物流数据，建立选址模型和网点规划模型，建立可视化的网点运营监测体系，追踪网点客流及业务动态。三是结合未来智慧城市的发展，在网点布局优化的过程中，集中优势资源，建设面向未来的智慧银行网点，不仅做网点成功经验的复制者，更要做网点经营创新的引领者。四是完善网点布局优化

的工作机制，对创新型的网点规划，如网点群落模式，允许试错，试点先行，择优推广；对网点建设的资源配置，明确总行与分行的分工及职责，在财务和物料采购上权衡可管理性和灵活性，根据地市划分主要以二级分行为单位进行授权和管控。

（六）内部挖潜：加强网点人员组合优化

网点转型促使网点进行管理人员、柜员和大堂服务人员的重新配置和岗位协同。一是在岗位配备方面，配合网点轻型化建设进行岗位精简和劳动组合优化，在岗位名额配置上重点提升网点现场服务管理与营销服务的供给能力。二是在岗位职责方面，明确各类岗位主要职责的同时提高岗位的通用性，打破柜台对网点柜员营销服务能力的限制，根据网点实际结合不同日期、不同时段业务量波动情况，预先安排人员调配，充分满足不同岗位不同渠道周期性的服务调整需求。三是在岗位赋权上，在风险可控的前提下，对柜员、大堂经理、运营主管进行适当的交叉赋权，实现柜员与厅堂服务人员角色的灵活切换，快速响应临时性的岗位补位需求，切实增强网点的供给侧能力提升。

（七）提升效率：推动业务流程再造

业务流程再造是网点服务能力和竞争软实力升级的重要工作。除传统的通过业务流程简化、运营集中、服务流程标准化等手段对网点进行服务流程再造外，业务流程优化需要与网点竞争力提升的整体目标和策略相结合。一是结合网点线上线下一体化发展，跨渠道整合业务流程，实现渠道间跨时空的业务流程标准化与内容统一，推动营销、管理、运营平台的跨专业、跨平台贯通，推动以客户体验为中心的流程再造，洞察并通过全渠道响应客户的潜在需求，发挥物理网点资源优势，在客户到店时提供与线上渠道无缝衔接的服务。二是建立全渠道客户评价体系，在线上线下业务场景中收集客户意见，采集客户操作过程，根据客户诉求，运用文本分析及路径分析等技术，挖掘客户在操作、交易流程中的痛点，进而指导业务流程改进，形成完整的流程优化闭环。

（八）深化改革：以客户为中心打造极致服务体验

以客户为中心是国内外银行经营转型的重要立足点，国外银行常采用客户

经理与产品经理相互配合的客户服务模式改善客户体验，但该模式却很难在国内银行进行实施和推广。一方面，国内银行条块分离的管理架构的弊端限制了网点地区客户经理与条线产品经理的无间配合；另一方面，客户经理与客户配比较低，且到店客户中中低端、中老年客户占比又较高，有限的客户经理资源未能得到与其价值匹配的应用。从外部环境来看，金融科技的发展和远程服务技术的推广，有助于客户更方便快捷获取标准化金融产品服务的同时，为客户在必要时获得高端人工服务提供了可能。智能化、线上化将进一步释放网点压力，有利于柜员、客户经理摆脱业务分工限制乃至地域、区块限制、提供附加值更高的金融服务和创造更高价值。从内部改革来看，进一步深化利润中心改革，构建条块融合的管理架构和用人机制，有利于释放组织活力、激发员工潜力，促进产品经理与客户经理的远程、协同作业，提升服务客户能力和效率。未来，根据客户净值及发展潜力，进行动态化的客户分层管理，用边际成本低廉的金融科技服务大众需求和中低端客户，用应变能力更强但成本也更高的人力资源服务高端客户，将以客户为中心的经营理念落地，以逐步形成更加优越的金融服务能力和极致客户体验。