

# 研究报告

2016年第44期

2016.05.03

执笔人：杨飞

yangfei\_csjr@icbc.com.cn

## 网点转型 4.0 的探索与启示

### 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。
- 启示与展望:其一,把提升客户体验作为银行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;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 O2O 创新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。

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的活力得到持续激发，为银行业“黄金十年”的发展提供了坚实支撑。当前，在互联网金融发展和客户消费行为改变的背景下，银行网点的运营模式和经营业态面临着新的转型与升级。新形势下，银行物理渠道该如何定位、新一轮网点转型的目标是什么、应采取何种路径来赢取新的转型发展红利等问题都亟待解答。本报告在对我行四川分行、河北分行等实地调研和对各一级分行、直属分行问卷调查的基础上，尝试提出了银行网点转型 4.0 的目标及内涵，并结合各行实践，探讨了这轮网点转型的路径及启示。

## 一、网点转型 4.0 的背景与目标

### （一）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、完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处理流程、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。

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，并以此为准则，倒逼银行物理渠道的进一步转型与升级。

### （二）网点转型 4.0 的目标及内涵

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 版本的核心内涵是“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 的路径与实践探索

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。调研中，多家分行围绕这三大路径展开了网点转型的实践与创新，并取得了初步成效。

### （一）智能化运营模式是网点转型 4.0 的主引擎

网点智能化不仅是网点布局的改造和智能机具的使用，更是网点服务流程的革新和经营理念的提升，是“以客户为中心”运营模式的集中体现。该模式下，银行营销服务人员得到有效补充，且与客户的交流方式变为“肩并肩的顾问式”。网点智能化使银行服务方式发生根本性转变，客户体验和客户满意度显著提升。

从河北分行看，该行 2015 年投产 70 天以上的 24 家智能网点在柜口压缩、人员转岗等方面取得了较大成效。24 家智能网点共减少柜口 42 个，平均柜口释放率 23%；减少柜面人员 50 人，柜员释放率 22%；增加服务营销类人员 41 人，充实到大堂引导、现场审核、外拓营销等岗位。网点人力资源结构得到了优化，初步实现了运营模式和服务流程向“以客户为中心”的转型。

从青岛分行看，2015 年 11 月，该行 17 家已实现智能化的网点网日均到店客户数（叫号机取号数+智能设备业务量）386 人次，较未投产前的 6 月份增加

64 人次，增幅达 20%，网点对客户的吸引力明显增强。

从苏州分行看，网点智能化改造完成后，客户服务效率和客户满意度明显提升。以借记卡发卡联动开立电子银行为例，网点平均处理时间由智能化投产前的 15 分钟缩短至 3-5 分钟。智能网点客户平均排队时间由投产前的 11.54 分钟，降低到投产后的 8.58 分钟。2015 年 12 月，该行智能网点网日均到店客户数 198 人，其中四星级以上客户 73 人，同比增长 2.6%；客户满意度达 99.13%，同比大幅提高 3.57 个百分点。

表 1 苏州分行网点智能化投产前后服务效率对比

单位：分钟/笔

| 业务名称          | 交易代码      | 柜面交易时间 | 智能设备交易时间 | 节约时间 |
|---------------|-----------|--------|----------|------|
| 开立银行卡         | 3982      | 9.2    | 3.0      | 6.2  |
| 卡片启用          | 7690      | 6.0    | 3.0      | 3.0  |
| 银行卡挂失         | 7654      | 7.7    | 2.0      | 5.7  |
| 开通电子银行        | 7639      | 8.4    | 2.0      | 6.4  |
| 转账汇款<br>和转账销户 | 2713（需授权） | 7.2    | 1.0      | 6.2  |
|               | 2713（不授权） | 3.7    | 1.0      | 2.7  |
|               | 2920（需授权） | 6.0    | 1.0      | 5.0  |
|               | 2920（不授权） | 3.3    | 1.0      | 2.3  |

## （二）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。

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>1</sup>为手段，增加客

<sup>1</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



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 020 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 020 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。

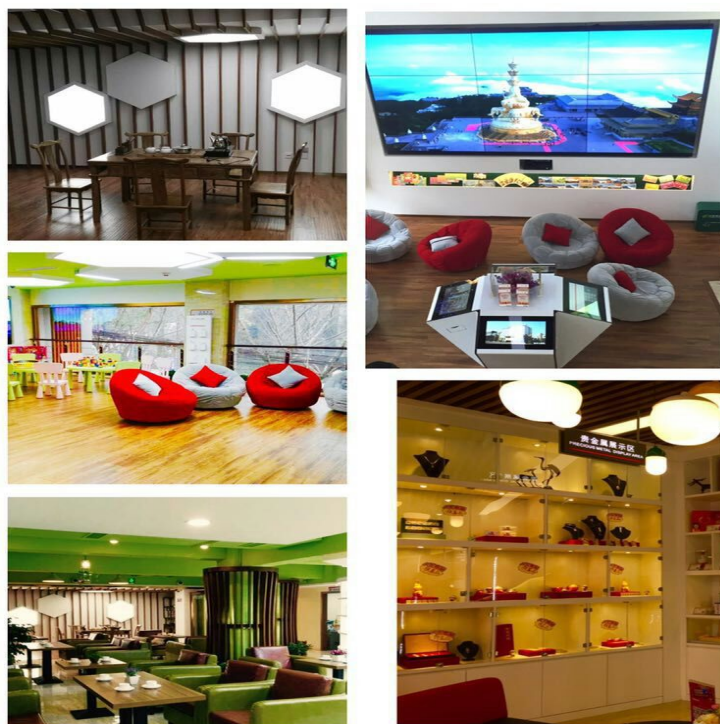


图 1 四川乐山分行峨眉景区支行实景

### （三）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。例如，截至 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。

## 三、启示与展望

### （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。网点是对客户深度介入的重要基础和渠道。未来，银行网点应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，发挥更大的价值。

### **（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，服务专员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。多家分行的实践证明，不少客户在体验到智能网点优质的服务后，被重新吸引回网点，网点日均到店客户数显著增加。尤其对于一些交易量下滑或客户有所流失的网点，智能化能够重新激发网点新的生机和潜力，对业务发展起到明显的带动作用。

可见，网点智能化不是面子工程和样板工程，其实质是对客户体验和客户需求重新认识与把握，是推动业务流程与运营模式真正转向“以客户为中心”的有效路径，代表着银行网点转型的方向。因此，应将网点智能化视为全行转型发展和竞争力提升的一项系统性战略工程，统一部门间思想认识，形成共同推进的合力，尽快完成相关岗位设置、操作规范、风险管理和考核评估等制度保障的搭建，并逐步淡化对柜员业务量的简单考核。

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。

表 2 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> |

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。

### （五）网点 O2O 创新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。

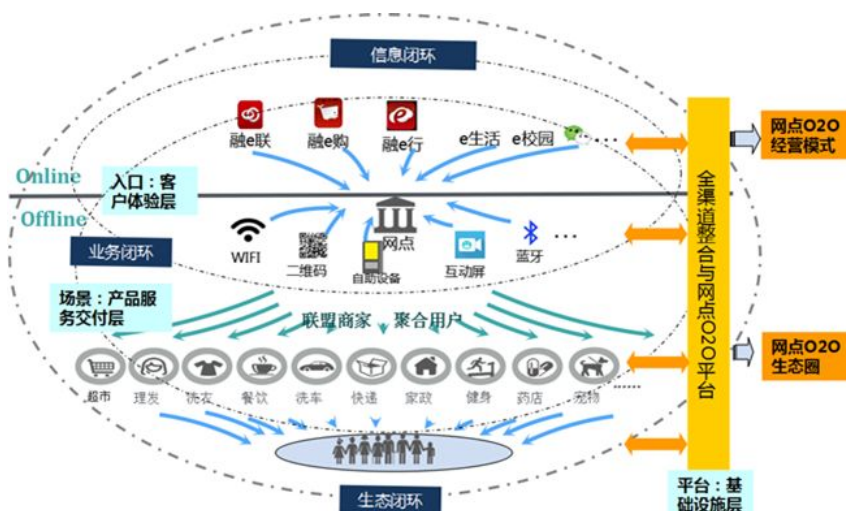


图 2 银行网点 O2O 转型架构图

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。设计线上线下全渠道整合、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。