



**“高成本、低流量”困境下，
中小银行如何提效降本，提升
网点产能？**





过去，银行竞争基本靠铺网点、铺人员的“跑马圈地”模式。但未来，随着客户成熟度上升、金融科技的广泛应用，银行业竞争日益复杂化，这就要求银行服务进行全方位变革。而作为银行最基本获客渠道、成本中心和服务场所的线下网点，也成为各家银行竞争的前沿阵地。

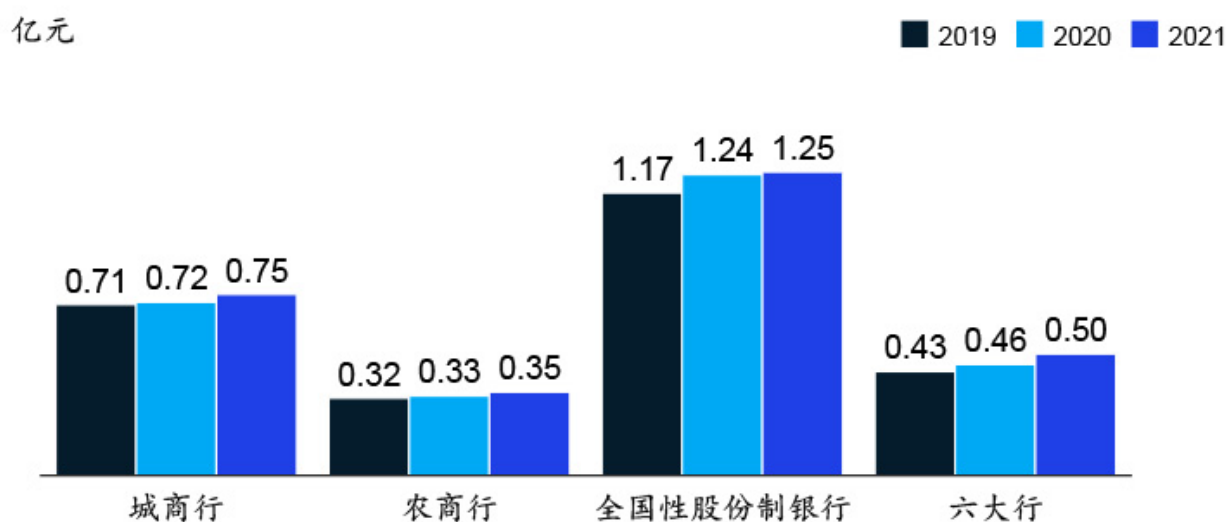
数字化时代，银行网点普遍面临“高成本、低流量”挑战，如何重塑线下网点、通过转型提升产能？如何进行线上线下一体化运营？这些成为银行业领导者们需要迫切解答的问题。通过做大营销团队、做强营销能力、构建销售管理能力数字化、提升网点运营效率、构建网点产能科学评价体系，提升网点价值创造效率，是中小银行未来持续发展的重要课题。

中小银行网点缘何产能低下？直面五大挑战

过去三年，中国银行业金融机构网点总数持续下降，2021年全国网点

净减少约 300 家。近年来国有大行网点撤并，但在大多数地区，城商行和农商行网点仍在扩张，然而农商行网点产能普遍低于全国性股份制银行、城商行与六大行，而城商行的网点产能虽高于六大行，但仍远低于全国性股份制银行。以 2021 年为例，城商行网均收入为 0.75 亿人民币，低于全国性股份制银行(网均收入为 1.25 亿)而高于六大行(网均收入为 0.5 亿)，农商行网均收入最低，仅为 0.35 亿 (见图 1)。

图1 2019-21年城商行、农商行、全国性股份制银行及六大行网均收入



McKinsey
& Company

资料来源: Wind; 银行年报; 麦肯锡分析

通过分析我们发现，中小银行网点产能偏低主要源于五大挑战：挑战一，网点定位尚未随着数字化发展而更新。目前，中小银行网点仍以交易为主，咨询服务及体验化项目不足；挑战二，网点经营模式依然传统，未能利用大数据精准营销及相关工具帮助销售团队提升产能。同时，网点销

售团队专业化营销能力及管理者的精细化销售管理能力有待提升；挑战三，网点运营模式需要优化，从而提升网点运营效率；挑战四，缺乏评估网点运营表现的科学评价体系，无法与业内其他银行对标，从而无法评估哪些业务领域表现不佳，更遑论有的放矢加以改进；挑战五，网点与其他线上渠道相对割裂，全渠道一体化服务尚未打通。

综上所述，中小银行由于技术能力、营销人员数量、专业能力以及数字化应用水平低等因素，在网点定位、运营效率与评估、数字化赋能和渠道融合等方面仍较为落后，导致网点产能偏低。如何提升网点产能以及网点综合竞争力，将成为领先与落后中小银行的关键差异点。

打造线上、线下一体化经营，提升网点产能及综合竞争力

对于以服务当地客户为主的中小银行而言，做好网点转型不仅可以提升品牌价值、客户服务水平，更可大幅提高银行整体产能。中小银行探索网点转型时，应从网点价值创造能力出发，全面、科学检视营运效率、人员产能、交易规模与结构、客户体验、特色化经营等多重维度，识别优化空间及改进机会。

针对中小银行网点产能偏低的主要原因，我们认为银行可通过五大核心举措提升产能：

一、重塑线下网点定位：从提供交易与服务的场所转型为客户交互场所

未来，网点将从提供单纯的现金交易服务，转型为提供专业服务和与客户交互的主要接口，预计网点营销人员 60%~80%的时间将用于处理复杂客户需求。此外，以网点为中心辐射周边客户，融入客户日常生活场景、提供更多非金融服务，也是未来网点的重要定位之一（见图 2）。

图2 未来网点将从提供单纯的现金交易服务，转型为提供专业服务和与客户交互的主要接口



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46844

