



夏心愉：银行线下网点关停潮下 如何优化和转型？



文/新浪财经意见领袖专栏作家 夏心愉



“挤破头进去，排着队出来”——这是当下年轻人对于去银行工作的态度。银行已不再是 20 年前的“铁饭碗”、10 年前的那个“香饽饽”，去银行工作，变得有些：围城。

在 2021 年，近 2000 家银行支行网点或社区营业所获批终止营业，仅 11 月份就有 190 余家银行营业网点关停。过去三年里，从银保监会官方发布的“退出金融机构”数据来看，关停、撤销的银行分支机构或网点数，或超 8000 家。

开业不足三年，某国有大行兰州分行停止营业。对，不是某个支行某个网点，而是省会分行停止营业了。

新年开年我和几位银行大佬的第一次小聚，说到行业话题，我以为他们会展望展望各种转型的宏观命题，结果，那天谈论得最多的，是诸如上头的这些场景。

网点撤并，人才内卷。关于这些话题，对外，他们当然会打出“线上化、数字化转型”这类大口号，但是对内、私下里，其实就一句大白话：

网点（或者说分支机构），你得给我赚钱，否则留你何用？

想想也挺感慨的，很多年前我有次采访某大行分管计财的副行长，她铿锵地盘算着来年还要多开多少网点。在那个年代，只要不是充充政治正确的边疆网点，但凡在些经济好的城市，监管肯批、网点能扩张，似乎就直接意味着发展了。

粗放的跑马圈地逻辑一去不复返。到了眼下，银行们则是在寄希望于通过撤并网点，解决内部资源优化与调整这种务实问题了。

线下的失落，主要原因来自两方面。显而易见的第一大原因是，数字化转型后，年轻一代习惯于在手机上操作存贷汇理财各种金融需求，以前我们拉存款证明还去个网点，现在就连这个都有电子版了。似乎除了监管要求的一类户开户、当面的风险测评之类，的确也没啥去线下网点的必要了。

所以银行网点，就零售业务而言，好像去得最多的，就是我妈这类手机玩不溜的老年人了。

第二个原因呢，就是上文提到的，一些大中型银行早期的大量扩张存在着网点分布不均的问题，那根据网点的经济效益进行调整和缩减，也能降低银行营运成本。

“很简单，就是要关掉那些经济效益差的省份的分支网点，集中火力在一线主战场布局！加人！挖人才！”某银行分行管理层人士说。

上篇：

机构撤并调整的生意经

一本难念的经

一，基于区域经济与效益的调整：西北/东北“挂彩”，风险频发，审批权本来就上收了。

首当其冲面临“被优化”的，是比如中西部、东北地区的网点。

就说那家停止营业的大行兰州分行吧，一家分行设立三年就撤销，这事儿一度还上了微博热搜。但其实深究一下，其实这大行压缩掉的是挤在中间的“二级分行”，上头依然有甘肃省分行，下头是各支行网点或营业部，把中间的行政环节压缩掉，一则，是管理半径上更扁平化一些，二则，很显然，也要节约成本，压减人员编制的嘛。

其实我们也听说，在这次撤并之前，省、地分行一些条线岗位，本就是同一套人马，挂两块牌子了。

说到底，这种分分合合的背后，重要的考量之一，其实就是效益。否则为什么三年前做了设立和扩张的布局，否则为什么不在效益好、规模大的市地统统撤并二级分行呢？

毕竟三年后，时过境迁，加之受到疫情影响，可见被撤并的分行实际产能已经很“鸡肋”了。

和我们探讨这问题的某银行分行管理层人士说，这一轮“后疫情时代”的重压，从他们行来看，部分欠发达地区（以东北、西北省份为主）的分支行：

- 一是已经榨不出什么利润贡献了；
- 二是风险还冒头，审批权限本来就被上收。

于是撤并或是关停，也是权宜之计了。

“东北、西北那些分支机构，除攻关当地财政，否则，靠其它对公业务，空间很小，还风险频发。他们零售能做做好就不错了。”某银行总行零售条线人士说。

不说分行层面了，说到网点，那在一家内部，如何判定这个网点好不好，要不要考虑关掉呢？

我问了几家银行，发现他们的操作方法还各不相同。

- 甲银行说，他们内部对各个分支机构，都有 ABC 分档次打分，“C”字打头就是效益落后的了。
- 乙银行说，他们是根据不同梯队分行，乘以相应系数，然后再综合在一起搞排名。
- 丙银行说，他们还画出了“产能评价地图”，挂在墙上，天天看看，分析分析。哈。

但，无论是用哪一种模型来分析评估吧，反正同业交流下来，那些“C”字打头、排名靠后、在墙上正“挂彩”（挂警示旗）的网点，几乎都是东北、西部、北部的，在地图上包了个半圆形。

这些网点的资源整体产出效能，2021 年底，已经频频预警。

我听某股份制银行的朋友说，他们在当地的网点（非这家股份制的老巢区域），因为去得本来就晚，在当地的根基也薄弱，上不着财政大盘子，下不着百姓零售钱袋子，甚至干不过在当地有本土资源的城商行、农商行，疫情之下更是施展不开拳脚。

更雪上加霜的是，放贷放到了当地某些大企业，如果判断这家企业情况变差了，这贷款也不能说收就收，还得听当地的调配，该“牺牲”时就“牺牲”……否则未来更别想在当地混下去了。

不过吧，网点规划这事儿，当年要新开不容易，现在要走也不容易。嗯，“网点不是你想开/关，想开/关就能开/关！”

对于机制比较老旧的大行、股份行而言，想撤离也有掣肘。你要撤并一个网点？堆在你头上的，就是综合社会影响、行内人力资源编制、监管许可、当地政府关系……总之，得从长计议。

比如说，撤下来的人怎么办？肯定不能直接开除吧？调度不当，搞来搞去，反而更增加了冗余的人力成本。

比如说，总行有时候也会担心分行的博弈，要是用奖金激励分行撤网点，那这些排名靠后的分行，按照当地银监“减人不减薪”的政策，就能通过撤网点加厚薪资收入，“躺平”地更加舒服了咯。

二，基于城市区位要素迁移的调整：“1+1”弥补区域盲点。

另一种情况的网点优化，则与区域经济发展无关。而是，随着城市内部区位要素变化而变化，即便是大城市，中心城区也是不断迁移的。

昔日的闹市区、老城区，往往被大量银行布局网点，挤成一堆，密度过大，生意难做；而新城区、新起来的开发区，布设不足的银行，又略显尴尬。

听说，有时候，银行还会遇到老城区网点迁址的拆迁费、违约金之类的，于是也会出现，有些网点即便产能低下也还僵在那里的情形，无法及时止损。

我与一位支行长聊了聊，他说，目前业内普遍的做法是“1带1”——即一个大的综合支行做对公，带两个零售专业支行增获客。

如此一来，即将原本的低产能支行，干脆剥离掉对公业务，变成零售专业支行，只做零售业务和对公的结算服务即可，以此来增加获客渠道。

“一般的综合支行对公业务配备不齐，把零售专业支行的人员抽调到对公，原来的综合支行变成了大对公支行，队伍更匹配客需，以此弥补在重点区域的盲点。”上述支行长表示。

下篇：

我们还需要线下网点吗？

我们需要怎样的线下网点？

我一 95 后银行朋友，对我想找他聊聊银行网点这事儿，简直嗤之以鼻。他可能觉得我 OUT 死了，“元宇宙”都要来了，还谈什么线下网点，还不如考虑考虑去开个“元宇宙”分行吧？

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_36306

