

商业银行网点转型的实践探究

■ 梁 健

(建设银行青岛市分行, 山东 青岛, 266000)

一、引言

金融科技的发展与运用,为商业银行的运营管理带来了更为丰富的技术手段与载体,使商业银行在经营成本与效率管控、客户拓展等方面拥有了更加灵活的工具,使得在传统技术背景下难以完成的任务目标更具实现的可能性。近年来,国家相关部门大力推进商业银行网点转型,在细化运用金融科技方法、完善银行网点的转型实施流程等方面制定并推行了一系列重要的导向性政策与规定,为新时期商业银行高质高效地进行网点转型提供了基本导向,在传统业务与科技手段深度融合方面积累了丰富而宝贵的实践经验。

二、商业银行网点转型的必要性

随着经济及市场的快速发展,商业银行传统的经营模式已经不符合时代要求,同时,商业银行与其他类型金融主体的竞争也在逐渐加剧。商业银行若想在现有的市场经济中占有一定地位,就要拿出高人一等的本事。就银行网点的基本性质来说,银行网点作为商业银行最基本的载体,主要为不同用户提供不同产品及保障服务,是银行最基础、最重要的提升竞争力的战场。因此,随着经济进步、时代发展,银行网点的运行模式也应顺应时代发展,进而实现银行综合服务能力的快速提升,对此,转型工作是最重要手段。对于网点转型的具体要求来说,各银行应以满足客户需求为目的,以不断创新网点管理模式为抓手,重塑网点形象,提升服务品质,从而提升商业银行的核心竞争力。商业银行网点在实际业务办理过程中是与客户交流的主要渠道,也是银行收入的主要来源,积极转型不仅可以提升商业银行的竞争力,还能为我国银行类网点的转型提供参考价值,推动商业经济的发展。

三、金融科技时代商业银行网点转型现状及存在的问题

(一)对金融科技的重视不足,业务处理流程未能与时俱进

在金融科技的时代背景下,商业银行只有牢固树立与时俱进的思维观念,破除传统僵化固化的行为方式,才能从源头上提升自身现代化水平,迎接

经济社会快速发展带来的挑战与考验。纵观当前商业银行网点转型实际,普遍存在着对金融科技重视不足、不能从宏观角度把握时代价值等问题,难以在业务处理中积极引入科技化与现代化理念,需反复授权操作,致使业务流程烦琐,非必要的业务流程环节未能得到简化。上述问题的存在,在一定程度上影响着客户的体验,使客户无法享受到理想中的服务水平和服务质量。

(二)银行网点传统模式获客量骤减,获客形式单一

在传统运营模式下,商业银行网点近些年来获客量逐渐减少,这对银行的转型及营业都有很大影响,从经济形势及银行特点来说,导致这种问题的原因可以概括为三方面。首先是客户结构的变化。现在的金融主体主要为中青年,这类人在选择金融类服务产品时主要看重体验模式、创新要求及产品特性等方面。这就表示传统的经营模式难以满足现有客户的需求,因此,部分商业银行网点出现获客量骤减的现象。其次是客户金融习惯的改变影响着商业银行的客户量。由于通信技术得以广泛应用,数字化、大数据覆盖范围较广,客户在体验到更快捷、更便利的服务后,就会对原有的传统模式产生排斥感,从而对传统运营网点的依赖性降低。最后是客户的业务需求发生变化。传统模式下的商业银行网点的获客形式主要在服务及金融产品本身,但随着时代的发展,客户存款理财的意识逐渐加强,资产管理意识也随之增强,对信息咨询及综合金融服务的需求提高。因此,商业银行网点需要加强满足客户多样化需求的服务能力,拓展网点到访客户的获客率途径,这也是商业银行网点转型的主要方向。

四、商业银行网点转型策略探索

(一)优化经营理念,创新服务模式

商业银行在网点转型过程中应注重优化经营理念、创新服务模式,借鉴国内外优秀的经营理念及服务模式。具体做法主要表现在以下两个方面。第一,持续优化业务流程,实现柜台业务的综合化改革,将原有人工模式的柜台业务转变成电子化形式,这样不仅可以提升运营效率,还可以节省办公

耗材,降低档案运输维护成本,并保证电子化办公的透明化、简洁化,争取用最简便的方式代替人工柜台工作,给客户全新的体验。第二,重塑商业银行网点的营销服务流程。传统模式下的营销模式主要以柜台人员推荐及宣传画册为主,很难引人注目。在转型工作中,要综合考虑网点布局及地理位置等因素,增加电子化货架、扫码体验等新型营销模式,将银行网点的金融产品放置在容易引人关注的地方,这样既可以减少人工成本,还可以给客户带来智能化的新奇体验。

(二) 强化线上银行渠道建设

目前商业银行均已建设包括手机银行、微信公众号等在内的线上平台,如中国建设银行APP和微信银行等,但商业银行的线上平台营销模式并不像互联网金融企业那样被大众接受。强化商业银行的线上平台建设,不仅要商业银行完善线上业务类型,协调线上业务运作过程,重视线上业务吸引力,还需要商业银行的线上线下平台互为补充、协同发展。一方面,商业银行可以用线下业务基础带动线上业务发展,如物理网点在客户办理业务时引导客户安装使用线上平台,营销人员通过与客户建立联系从而推广线上平台;另一方面,线上平台便捷的业务程序能简化客户办理业务的流程,分担线下平台繁重的负担。

(三) 提高银行经营能力,实现金融科技内化融合

战略地位明确首先应从市场定位及客户定位入手。目前,传统商业银行在转型期间存在战略定位雷同的现象,因此,首先,各银行需对长期转型定位进一步明确。从当前国际银行的发展趋势分析,部分银行对零售业务有所收缩,而其整体业务更倾向于投资银行业务,这一点与中国传统商业银行的转型战略定位略有差异,需对此情况展开详细分析。其次,需对转型战略中的金融科技定位加以明确,在该阶段,银行应以长期性转型为主要依据,并对金融科技的作用、建设道路及目标进行精准定位,以此开展顶层设计。最后,对银行内的技术部门重新进行战略定位,以金融科技战略的基本要求为根据,围绕本机构的实际情况,选择“技术+金融”的工作路径,最终,依据所选择的路径针对技术部门进行定位。各银行需建立统一的业务管理体系,全面实现对业务功能的一致性管理和组件式开发。银行可采用去“IOE”和分布式互联网技术对现有技术架构实施改造与优化,构建以数字银行为方向的“云架构”平台。与此同时,银行也应打造统一化的

企业数据管理、应用和存储体系,并由此形成组件式研发体系。而各类应用的建设也应面向银行内的所有部门和业务线,平台所涉及的组件式模块也应保证各部门及业务线能围绕客户需求开发各类场景应用,做到在机构内实现数据共享。

(四) 匹配客户多元金融需求

一方面,提供综合金融服务方案。为了适应客户结构更趋多元、金融需求更趋个性化的大趋势,商业银行可以提供“融资+融信+融智”的综合服务,该服务应涵盖信贷、结算、投行、理财等产品线,增强对客户差异化、多元化、特色化金融需求的精准匹配能力。遵循安全性、流动性、效益性三大原则,破除经营理念的思维定式和对传统路径的依赖,加快构建完善的治理体系和激励机制,以组织变革推动效率变革与质量变革,在组织架构、人员构成、经营模式、绩效考核和资源配置等方面创新变革,构建与客户需求相匹配的服务能力、经营理念、创新机制。配齐配强专业化人员,提升其专业化服务能力,以个性化、专业化的金融产品定制,增强对客户特定金融需求的精准触达能力。另一方面,加快推进综合化经营,发挥各子公司对分支机构业务经营和综合服务的支撑作用,使投资银行、财务管理、信托、保险等相互融合、相互促进,提升跨市场经营的能力,提升综合经营和服务水平。科创板、创业板、中小板上市公司早期需要券商、资管、私募基金、风投基金对其股权投资,因此,急需商业银行加快投贷联动、债贷联动等金融产品的开发与推广。对科创企业、“专精特新”小巨人等轻资产企业、新兴客户,银行要与创投企业等主体开展合作,深化制度、流程、产品、服务的创新,实现多方联动,协同服务。

(五) 进行组织变革,推动人才管理

从顶层设计的角度出发,应当从整体角度对银行金融科技的框架和发展战略进行布局,建立与商业银行自身业务领域相匹配的发展框架,厘清业务发展的思路,制订可行的发展方案。首先,随着外部环境的不断变化,保持高度敏感性与创新性是商业银行确保自身竞争力的关键,因此,应创新部门之间的协作沟通机制,注重技术赋能,加强职能部门与业务部门的协调,优化业务流程、变革组织架构,从而提升协调与治理效率。其次,可以设立创新单元,优化银行内部或外部设立的新板块,通过投资基金来布局金融科技公司,对与原业务有重大矛盾的项目进行孵化。最后,决策机构需要在银行

战略制订方面处于决定性地位,因此,应建立金融科技决策机构,并且巩固其战略指导地位,以带动其他部门进行协同合作,保持整体流程能顺畅实施,确保整个银行体系与战略方向一致。推进数字化转型,需要高质量的专业人才,这些人员既需要拥有识别及控制信贷风险的能力,又需要具备数据分析能力。因此,商业银行应当按照整体战略布局,有针对性地进行甄选、招聘与分配,制订金融科技方面的高素质人才培养计划,完善激励与考核机制。在招聘方面,可以选择金融与计算机等方面的复合型人才,对已经在职的员工进行培训,为其提供金融基本理论、计算机技术、金融科技及市场营销知识等方面的系统化培训,与此同时,为了给金融科技人才提供一个有利的环境,可以与高校联合,引进专家提供指导,举办金融科技方面的学术交流会议,推动产学研结合。由于金融科技与传统银行有很大的不同,因此,传统的评估方法很难对员工的实际工作能力进行评估。对此,商业银行应优化考核机制,且进行定岗定责,制订有针对性的激励机制,留住人才,如此,才能实现金融科技的长足发展。

(六) 聚焦网点转型落地实施

首先,优布局,挖掘网点经营潜力和资源。银行应提升对区域零售金融资源的评估能力,包括客群规模、分层分类、收入与消费结构评估等,从而实现网点价值的最大化。其次,拓场景,搭建网点客户体验空间。银行可从全渠道场景建设、智慧网点分区和智能厅堂服务三大方面着手建设,支持高效客户服务与精准营销。再次,谋增长,打造网点生态联合运营。银行可打造社区生活生态、消费联盟生态、产业联盟生态,实现不同行业圈层的生态资源汇集,使资源使用效率和客户触达效果最大化。最后,精管理,提供网点转型支撑保障。为支持各项网点转型,还应从管理端精耕细作,在赋能网点客户端转型的同时,锻造内部核心能力,从而支撑银行核心业务的运转与外部能力的稳定输出。

(七) 厅堂交易智慧化

一是充分利用金融工具赋能,对厅堂高柜、低柜及智能机具的交易进行可视化、结构化、数字化分析,识别厅堂高频交易类型和结构。二是结合客群的差异化诉求与渠道的适配度进行分析,明确厅堂高低柜和智能机具的业务承载力。三是模拟从高耗能的高柜向高效能、低成本、复用度高的低柜及智能机具迁移的交易类型和数量。四是对可迁移交

易按照 O2O 模式重塑、智能机具迁移、后台集约处理、整合表单和操作界面、变革管理制度五个主要方面进行优化,并快速实现科技开发落地。中小银行通过交易流程和实物交割分离、有效引导客户预约并从后台集中进行预审和预处理等,对公司业务的开账户、销账户、账户变更等高频长流程业务进行全程可视、可控,让客户对剩余环节的处理及耗时有清晰的了解。五是充分利用数字化,对网点高柜的运营资源进行科学排布,依据优化重塑后的渠道办理交易结构,区分业务来量的高峰和谷值,匹配合理的柜台及人员,实现高柜内外的人员复用,提高运营效率。

(八) 渠道管理智慧化

中小银行应从顶层设计入手,形成网点渠道选址、布局设计、装修、厅堂运营模式、后评价、调整优化或退出等一整套渠道生命周期管理,并匹配相应的工作机制。一是制订全渠道中长期战略规划并辅以专业审议工作机制,以确保规划的可实施性。二是设计数字化选址模型。三是优化装修布局方案,制订管控流程。四是构建网点后评价体系,从业务视角、财务视角等多维度对网点运营情况做出评价。五是依据后评价的结论来辅助网点提质增效。

五、结语

随着时代的发展,商业银行网点在发展的过程中出现了种种问题,获客量逐渐减少,传统模式下的经营策略与现有金融市场的发展不匹配。这些因素都驱使商业银行加快转型步伐。总的来说,银行应该正视转型过程中的不平稳性,在保留传统运营管理的基础上,集百家之长,提高传统核心实力。另外,银行还要根据现有的金融市场发展趋势制订应对策略,即优化经营理念,采用创新型服务模式对客户进行服务。加大科技成本的投入,使商业银行的金融产品在同业竞争中有亮点,能够吸引客户,提高经营效率。

【作者简介】梁健(1987—),男,山东青岛人,硕士研究生,中级经济师,建设银行青岛市分行,研究方向为银行零售业务经营管理。