

文章编号: 1007-5399 (2015) 03-0015-04

# 论新形势下邮政储蓄银行网点建设

陈 蕴

(中国邮政储蓄银行浙江省分行, 浙江 杭州 310006)

**摘 要:** 面对银行业复杂的经济形势及激烈的同业竞争, 深入推进网点建设刻不容缓。文章介绍了邮政储蓄银行网点建设现状, 分析了网点建设优势和亟待解决的问题, 并对利率市场化和互联网金融冲击下的邮政储蓄银行网点布局优化、功能定位、差异化管理和创新服务模式等进行了探讨, 提出了邮政储蓄银行网点建设的对策。

**关键词:** 网点; 渠道; 转型; 模式; 定位

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

营业网点是商业银行业务发展的主阵地, 是深化银行与客户关系的主渠道, 是提升商业银行收入和利润的重要来源。网点数量多、覆盖面广是邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)在同业竞争中的显著优势。但随着我国金融业的发展、客户需求的转变和提升, 邮储银行基层网点布局不够合理, 功能定位尚欠清晰、市场竞争能力偏弱等问题日益突出。在利率市场化和互联网金融的冲击下, 如何优化网点布局, 明晰功能定位, 提升网点竞争力, 已成为当前邮储银行迫切需要解决的问题。

## 1 邮储银行外部经营环境分析

### 1.1 邮储银行面临的机遇

一是新农村建设为普惠金融提供历史机遇。党的十八大以来, 将推动城乡一体化发展摆在十分重要的位置, 这给邮储银行服务“三农”和小微企业, 发展普惠金融带来了历史性机遇。随着新型城镇化建设战略的推进和社会主义新农村建设的实施, 县域经济日趋繁荣, 衍生出巨大的商业金融需求, 为邮储银行优化网点布局结构提供了良好的市场环境。

二是新型城镇化方向的变化为邮储银行发展创造了空间。随着城镇化方向逐步向县域及中心小城镇的转移, 县域及以下地区的经济将获得更大发展空间, 新型城镇化发展将带来人口的积聚。从传统的分散居住到社区居住, 将涌现出大量社区, 进而为邮储银行发展提供基础阵地。

三是居民收入增长将带来金融需求增加。至2020年, 浙江省人均GDP将步入中等发达国家水平, 居民人均金融资源将逐步增加, 金融服务需求也将进一步升级。

### 1.2 邮储银行面临的挑战

一是利率市场化发展。利率市场化后经营压力明显上升, 邮储银行对存款依赖性较强, 产品线不够丰富, 发展基础薄弱。同时, 由于来自互联网金融和银行同业的竞争, 导致储蓄业务增长大幅放缓, 息差收窄, 盈利能力下降。

二是金融脱媒加剧。随着金融改革的逐步深化, 国家大力发展股票市场和债券市场, 资本市场的快速发展及投资工具的多样化, 使得邮储银行的存贷款分流不断加快。

三是同业竞争日趋激烈。在新一轮经济转型、结构调整中, 各家银行更加注重金融服务体系的布局。如浙江农村信用社围绕创业普惠、便捷普惠、阳光普惠三大目标, 积极开展网络覆盖、基础强化、扶贫帮困、感恩回馈和创新升级五大行动, 构建基础金融不出村, 综合金融不出镇的服务体系, 不断加强巩固在农村的竞争地位。股份制商业银行以错位竞争、特色经营战略, 通过社区支行网点建设, 不断扩大网点规模。国有大型商业银行及股份制商业银行将注意力集中到县域, 纷纷在县域下设机构, 将网点触角延伸至县域乃至乡镇蓝海市场, 开始反抢县域市场。这些发展变化都将使邮储银行在城市和农村两个市场面临更为激烈的同业竞争。

四是互联网金融兴起。互联网金融直接冲击了邮储银行的传统业务, 如各类“宝宝”产品、P2P借贷业务、余额宝等支付渠道, 开始不断分流邮储银行的存款、贷款、结算和中间业务。此外, 从客户层次看, 互联网金融大量针对基础低附加值客户, 这与邮储银行的客户群体高度重叠, 对邮储银行维护客户稳定产生较大影响。

## 2 邮储银行网点建设的优劣势分析

### 2.1 邮储银行网点建设优势

#### 2.1.1 物理网点数量优势显著

自邮储银行成立以来, 邮储银行浙江省分行高度重视物理网点和自助及电子银行渠道建设, 基本形成多渠道协同发展的服务体系。截至目前, 网点总数达到1334家, 仅次于农村信用联社。机构规模市场占有率达到14.7%, 仅低于农村信用社, 但高于农业银行、工商银行等其他同业银行。作为服务“三农”、服务社区、服务百姓的零售银行, 邮储银行的“自营+代理”运营模式, 在网点覆盖面上, 基本实

现了点多面广、遍布城乡的网络优势。

### 2.1.2 基础客户广泛

由于邮政金融长期在城市和农村从事包括金融服务在内的各项活动,具有广泛的群众基础,与广大老客户形成了长期的业务往来,积累了庞大的客户群,相对于股份制银行等中小型银行,客户对邮政和邮储银行的品牌认知度较高。

## 2.2 邮储银行网点建设劣势

### 2.2.1 网点布局与客户及金融资源分布不匹配

从网点分布看,邮储银行网点布局带着深厚的计划经济体制特征和浓厚的邮政普遍服务色彩。银行成立之前的邮政储蓄网点基本按行政区划布局设点,且有部分网点布设在经济总量低、人口较少、地理偏僻、交通不便的地区。而一些城市、县城新兴中心和经济发达区域却未能提前规划、及时入驻。

### 2.2.2 网点功能定位与多元化客户需求不匹配

邮储银行运营时间较短,金融产品和服务种类不够齐全,能够全面经营商业银行个人、公司业务的全功能网点较少。目前可以办理个人储蓄和个人信贷业务的多功能网点,还未完全具备四大国有银行多功能网点较为全面的服务功能。邮储银行邮政代理网点目前仅能办理个人储蓄业务,功能相对单一,未根据不同区域客户群体特点采取不同网点定位,因而无法充分发挥网点的渠道作用。另外,从客户需求变化看,网点功能定位和功能分区与客户多元化需求脱节,特别是对高端客户服务能力明显不足,尚未设立私密性较强、功能较全的独立理财中心、财富中心等。

### 2.2.3 网点投入与产出预期不匹配

自邮储银行成立至今,仍有大量网点因人员配备不到位、业务功能不全、经营能力偏弱等因素,造成网点投入与后续产出不匹配,导致资源浪费。与同业相比,邮储银行的单点吸储能力明显低于其他金融机构,仅从单点余额贡献率来看,单点储蓄余额贡献率(余额市场占有率/机构占比)只有0.45,而工商银行和农业银行分别为1.66和1.55。

### 2.2.4 网点整体运营效益与可持续发展要求不匹配

截至目前,全省尚有36家自营网点尚未实现赢利,这些网点中有30家是近两年的新增网点。从全国2014年上半年情况看,虽然邮储银行浙江省分行的点均收入、点均利润排名位居全国邮储银行系统前列,但是横向与工商银行、农业银行、中国银行、建设银行四大行相比,差距较大。根据“马太效应”在经济领域的效果,如果不进行内部转型升级,这种差距将会影响未来本地区的可持续发展。

## 3 邮储银行网点建设的对策

面对新形势下银行网点建设的形势和挑战,邮储银行应全面树立渠道为王、渠道制胜的建设理念,以提高邮储银行网点竞争力为目标,一手优化网点布局和建设,一手加快网点经营转型步伐,充分发挥现有物理网点数量多、覆盖面广的优势,协调发展物理网点、自助渠道及电子银行,稳步建立符合邮储银行大型零售商业银行地位的多元化渠道服务体

系。

### 3.1 统一思想认识,明确物理渠道在邮储银行渠道体系中的重要地位

在利率市场化和互联网金融的冲击下,许多人担心银行网点会在21世纪消亡。但是从国内外银行的经验来看,物理网点作为银行主要渠道,具有网上银行和电子银行等新兴渠道不可替代的作用,仍然是最重要的一种渠道方式,是银行的核心竞争力。对于邮储银行而言,“自营+代理”的广覆盖、低成本、遍布城乡的4万家物理网点,正是其应对金融市场竞争和承担普惠金融的网络优势,也是其他商业银行望尘莫及的核心竞争力,更要通过优化网点规划布局和网点经营转型来强化这一竞争优势。

#### 3.1.1 网点是银行服务客户的基础渠道

根据相关机构调研,近年来国内客户对电子渠道和个性化服务的偏好提升显著,但对网点柜面的需求偏好没有显著变化。相比同业,邮储银行的客户群体年龄偏大,退休人员、外来务工人员、农户相对较多,客户到访网点频率较高,有近70%的客户每月至少到访网点一次,大大高于其他客户对同业网点的造访率,说明邮储银行客户相比其他银行客户对实体网点的依赖性更高。随着银行理财产品和私人银行咨询服务的迅速发展,金融产品的复杂度日益提升,客户更愿意去网点寻求面对面服务。

#### 3.1.2 网点是银行零售业务的前沿阵地

银行业竞争日趋激烈,各家银行对利润回报的要求也日益增强,千方百计地利用网点资源进行最有价值的交易。发展零售业务已经成为国际顶级银行的一个显著特征。许多国外大型银行零售业务收入对其总收入的贡献率在60%以上。可以说,好的网点意味着拥有相对稳定的客户群体。目前,大多数发达国家的银行网点所吸引的存款、授信和贷款开户账户占比为80%~90%,其中40%的交易都在与存款相关联的网点办理。就邮储银行而言,网点是个人存款业务重要的吸储渠道,以浙江省为例,2012年以来新增90多家网点(新增网点数量占网点总量的6.7%)的余额规模已占到总规模的15%,2014年前9个月的新增余额贡献比达到了40%。

#### 3.1.3 互联网金融无法替代面对面的交流

从各家银行的情况看,网点仍在客户关系管理和产品营销上发挥着重要作用,自动取款机、网银等电子渠道对普通柜员的替代作用较强,但无法替代与客户面对面对面的柜员和客户经理。因此,现阶段网点仍然是销售复杂产品和客户管理的重要渠道,电子渠道则是支付和简单产品销售的主要媒介。

### 3.2 优化网点布局和建设,发挥网点作为邮储银行主渠道的作用

#### 3.2.1 科学规划、合理布局

##### 3.2.1.1 抓住城乡一体化发展机遇,加快新兴区域布局

浙江省政府针对城乡一体化和新型城市化建设推出的小城市培育试点和试点扩面等系列政策,必将带动城镇人口增

长,产生新兴商业区、大型住宅区,形成新的金融聚集区,有利于邮储银行以客户为中心重新布局网点渠道,改变现有网点在县城及县以下区域的分布上以行政区划设点的浓厚的邮政普遍服务色彩。

### 3.2.1.2 深入研究各级政府的城市发展规划,提前布局

城市发展规划对客户资源的配置具有极强的引导作用,决定城市增长极与重点发展区域。一是在现有基础上适度增加全功能网点的数量和占比,充分发挥商业银行金融许可证的牌照资源,有效改善邮储银行在经济发达地区的网点布局结构,增强邮储银行在县级以上城市市场业务发展的基础能力。二是紧盯目标客户群,通过服务下沉,使单功能社区型网点更加贴近大中型社区、重点园区,主动融入客户生活和工作圈,为客户提供便捷、多元化的投资和咨询服务,满足周边客户的综合性金融需求。银行自营的单功能网点和邮政代理网点定位为客户身边的银行,根据网点的物理位置、主要客户群的金融需求和自身比较优势,着重培育特色业务,打造特色品牌,成为邮储银行服务社区的主力军。三是银行自营网点与邮政代理网点在同一区域内的点位分布上避免内耗,尽可能形成错位经营,错位发展,有效发挥“自营+代理”的网络优势。

### 3.2.1.3 密切关注区域经济热点,做好网点布局调整

区域经济存在一定的生命周期,即概念、发展、成熟和衰退四个阶段,应针对不同阶段制定相应网点布局规划策略。通常可以采取优化成熟区域,退出衰退区域,抢占发展区域,关注概念区域的策略。密切关注城市或县城老城区因经济重心转移后无经济热点支撑导致网点“空心化”和新城区银行网点未及时跟进出现网点覆盖“空白化”现象,及时将老城区网点迁移到新的经济和金融资源导入区域,如有必要,可将原网点改造成离行式自助银行,以化解“空心化”的经营困境。

### 3.2.1.4 及时调整低效网点,撤并亏损网点

一是通过购置、租赁、先租后购等多种方式,加快对营业面积偏小、金融资源匮乏、地理位置偏僻、经营效益较差网点的迁址、改造。二是通过开办新业务、丰富产品线或调整经营负责人,改善网点经营条件,增强网点经营能力,促进网点增效。三是对长期亏损的网点,要坚决撤并或改成离行式自助银行。

### 3.2.1.5 充分发挥便农惠民的渠道优势

通过在村邮站和E邮站叠加基础性金融服务功能,如现金汇款、转账汇款、代理缴费、存取款等服务种类,扩大在农村地区的金融服务覆盖面,打造农村金融综合服务平台,充分发挥践行普惠金融的服务渠道优势。

### 3.2.1.6 继续加大自助渠道建设力度,加强科学规划

在离行式自助银行和离行式自动取款机(自动存取款机)的点位选择上,应加强与连锁超市、购物中心、连锁药店等人流密集区,尤其是现金消费密集区实体企业的合作。同时,兼顾区域特点,合理投放相应的自助设备,做到物尽其用。在农村地区的自助渠道建设上,要积极争取监管部门

支持,尽早在村邮站、助农取款点叠加离行式自助银行服务,满足农村自助金融服务需求,解决农村地区“最后一公里”金融服务问题。作为网点服务的延伸,自助渠道的服务功能有待增强,要在现有存取款、查询、转账等基础业务上,增加中间业务和相关查询功能,如增加基金定投、简易型保险、购票类、缴费类、充值类等业务,还可增加生活类、资讯类等多层次查询功能。

### 3.2.2 明确网点功能定位

受外部监管部门政策限制,邮储银行代理网点尚无法经营信贷、公司等商业银行业务,在服务功能的定位上只是基础性的单功能网点。因此,现阶段银行自营网点可以先行一步,综合网点所处区域、位置、业务规模以及发展前景等因素,参考商业银行较为成熟的分类标准,将网点统一划分为综合型网点、零售型网点和社区型网点,最终形成以社区型网点为基础、零售型网点为主体、全功能综合型网点为引领的金字塔式网点渠道服务体系,彰显邮储银行普惠金融的网络优势和渠道核心竞争力。

综合型网点,也称全功能网点,主要为个人及公司客户提供全业务的金融服务,兼顾个人中、高端客户和一般客户。综合型网点根据规模分为旗舰型综合网点和标准化综合网点。客户资源丰富、业务规模大、产品种类全、人员素质高、地处商业经济发达或集聚地的旗舰型综合网点内应设立面向高端客户的VIP理财中心、财富管理中心等内设机构,为客户提供个性化财富管理、贵宾理财等一站式综合金融服务。财富管理中心可以与现有营业网点一体化经营,也可以将现有营业网点整体改建为独立的、专门为高端客户服务的财富管理中心。

零售型网点,也称多功能网点,主要为个人客户提供个人金融业务,为公司客户提供基础结算服务,是邮储银行网点结构的支柱力量,在布局方面兼顾城乡。

社区型网点,也称单功能网点,主要布局在城市和县城的社区、园区、乡镇人口较为集中的区域,为个人客户提供存取款、支付结算、理财等业务。

### 3.2.3 创新网点建设模式

物理网点的建设和运营成本相对较高,需要积极探索各种创新网点建设模式。一是以降面积、降人员的方式压缩成本投入,缓解新开业支行投入产出人不匹配问题。二是要由以往的追求“大而全”向“小而精”发展。“小”是指网点面积不宜过大,特别是社区型网点,面积应控制在150 m<sup>2</sup>左右,网点内要少设台席、多增机具;“精”是指网点功能齐全,服务周到,满足客户金融专业化需求。三是要逐步实现网点的智能化。充分利用远程智能柜面服务ITM、24小时智能机VTM等设备、数字媒体和人机交互技术为客户提供自助、智能、智慧的全新感受和体验。

要积极争取监管部门政策支持,在风险管控到位的前提下适当放宽网点面积与人员限制,创新邮储银行网点建设模式。结合监管政策及近年来二类支行的改革经验,可以探索以下两种模式的社区型支行。

模式一：社区支行模式，即《中国银监会办公厅关于中小商业银行设立社区支行、小微支行有关事项的通知》（银监办发〔2013〕277号）明确的社区支行模式，仅提供个人金融服务，现金业务通过自助机具办理，配备1~2名工作人员受理非现金业务。支行面积控制在50~100 m<sup>2</sup>；投放3~5台自动存取款机；配备1~2名工作人员。功能上设自助服务区、辅助功能区、洽谈区、电子银行体验区。主要开办现金业务自助服务，包括取款、存款、转账汇款、账户查询、存折补登服务，均通过自助设备办理。信贷业务、理财业务等咨询受理、业务办理可到就近网点完成。

模式二：微型支行模式，即减小面积、减少人员配备的支行。支行总面积控制在100 m<sup>2</sup>左右，人员6人，设现金台席1个、自助服务区（2台自动存取款机+1台自动取款机）、洽谈区、等候休息区、电子银行体验区。业务开办范围主要为个人金融业务，包括办理本外币存款、汇款、银行卡业务、代收付业务；代理销售保险、基金、个人理财产品；提供个人存款证明服务；信贷业务咨询和受理，到就近多功能或全功能网点办理。支行人员的职能分工为：1名支行长，负责网点日常运营；2名普通柜员、1名综合柜员、2名综合客户经理，负责理财、信贷等业务的营销和受理。该模式实质为现有零售型支行模式的缩小版，今后待业务成熟后可通过逐步授权新业务完善网点服务功能。

3.3 加快网点转型，增强网点服务营销能力，不断提高网点竞争力和网点产能

### 3.3.1 加快网点经营转型

一是要由过去粗放式的广种薄收、拼规模，转变为内涵式的精细管理、拼服务。二是要科学诊断营业网点服务营销与管理现状，有效梳理管理流程，找出服务营销与运营管理短板，切实解决网点服务效率低、客户体验差、业务流程繁、客户投诉多等问题。三是突出深化网点的服务转型、营销转型和管理转型，全面提升网点价值创造能力。通过建立客户走访、认养、维护的机制，开展“1+N”客户维护活动，提高单个客户持有邮储银行产品的数量、资产贡献、收入贡献、利润贡献，全面提升网点综合营销能力。

### 3.3.2 实施网点差异化管理

在网点分类的基础上，实行“一行一策”的差异化绩效评价机制。通过建立网点分层分级管理体系，明确网点功能定位，科学合理分配资源。通过建立系统的绩效评价，形成网点晋级降级退出机制，激发网点经营活力。通过对网点分类、分层、分级管理，对不同网点匹配不同政策和资源，激发活力，促进网点增盈减亏。

### 3.3.3 加强网点队伍建设

在网点队伍建设上，要逐步形成支行长、大堂经理、理财经理、综合客户经理和综合柜员五位一体的关键岗位人员架构，增强网点经营合力。一要充分发挥支行长在网点经营管理中的带头和示范作用，以其良好的综合素质、专业水平和领导能力，带领网点员工共同做好客户开发和营销工作。二要重视大堂经理和理财经理两支队伍建设。大堂经理和理

## 联合包裹在欧洲投入使用 新型 P45E 电动车

联合包裹在欧洲启用 P45E 型环保车，替代之前的柴油车。

P45 型环保车由德国汽车生产商 EFA-S 生产，并作为新系列产品加入到联合包裹的投递行列。而 P45E 的原型产品已经完成了相关测试工作。P45 型环保车的载重能力达 3.5 吨，初期将投入到法国一些城市中心等小型车方便通行的地区，如法国图卢兹等地区。该车的原型是奔驰凌特，由联合包裹设计，奔驰公司生产，并通过了欧洲 ECE R100 标准认证，最近在法国获得了准入资格。

联合包裹西欧大区总监表示：“P80E 在德国小批量试用的成功使我们大受鼓舞，公司会继续更换现有的柴油车。由于小型化和良好的操控性，P45E 在空间狭小的城市地区有良好的应用前景。”

P45E 动力强劲，能够输出 350~750 V 动力，可替代旧有机车的 230 V 动力系统。为提高引擎动力，该车针对刹车问题设计了自动起停和能源循环系统。P45E 的电池拥有 120 个独立单元，可提供 38 千瓦时电力，有效载荷大约 0.8 吨。管理系统独立检测每个电池单元，维修时也可独立拆卸。

联合包裹西欧大区总监还表示：“这是 EFA-S 电动车的重要升级。感谢供应商及时升级了相关技术。现有电池可以快速充电，节省了更换电池的成本。”

（邓肖楠 译）

财经理是发挥网点与客户面对面交流作用，宣传和营销金融产品的重要角色和岗位，在网点管理中至关重要，不容忽视。三要逐步增加网点综合客户经理数量，提高综合客户经理总量占比，通过强化专业培训，提高专业技能和综合素质，形成网点专业营销人才优势。四要逐步实现网点柜员由单一业务交易型向综合营销服务型柜员转变，要从规范柜员的岗位行为、服务标准、专业知识培训入手，提升其服务水平和营销技能。

## 参 考 文 献

- 1 唐涪元，景保峰. 基于生命周期理论的区域经济发展模式的选择. 生产力研究，2008，4
- 2 刘云涛. 农行城市行网点建设的策略、路径研究. 中国农业银行武汉培训学院学报，2014，2

收稿日期：2014-11-13

作者简介：陈蕴（1968~），女，浙江绍兴人，经济师，主要从事个人金融业务发展、银行渠道建设及服务营销管理研究。